

Université de Montréal

**Narrativité et temporalité dans la construction identitaire
en contexte organisationnel**

par

Joëlle Basque

Département de communication
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph. D.)
en communication

Janvier 2013

© Joëlle Basque

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée :

**Narrativité et temporalité dans la construction identitaire
en contexte organisationnel**

présentée par :

Joëlle Basque

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Chantal Benoît-Barné, président-rapporteur
Daniel Robichaud, directeur de recherche
Isabelle Mahy, membre du jury
Patrice de la Broise, examinateur externe
Émilie Genin, représentante du doyen

Résumé

Cette thèse propose une contribution théorique et méthodologique pour l'étude de la constitution de l'identité dans les organisations. Elle présente le développement d'une conceptualisation originale du problème de la durée des identités, qui s'incarne à travers la tension stabilité-changement. L'identité, vue soit comme une réalité qui évolue au fil des changements, ou alors comme quelque chose qui perdure, est abondamment étudiée en communication organisationnelle. En effet, plusieurs auteurs mettent l'accent sur la dimension performative de l'identité au détriment de sa dimension stable et fixe. Je propose, dans cette thèse, que ces deux dimensions de l'identité sont l'objet d'une tension dialectique, et que la configuration et l'interprétation de narratifs identitaires par les individus en interaction permet d'effectuer la médiation entre ces deux aspects de l'identité (Ricoeur, 1990). La thèse s'efforce de montrer que la mise en tension des dimensions temporelles de l'identité permet par ailleurs de regarder la construction concomitante des identités personnelles, collectives et de l'organisation. À partir d'une méthode d'analyse élaborée à partir de la théorie de l'identité narrative de Paul Ricoeur (1990) et inspirée de l'analyse de conversation, je réalise une étude minutieuse de narratifs identitaires produits lors d'entrevues de groupe. Cette méthode a permis d'analyser simultanément et comme un tout le contenu textuel des narratifs ainsi que leur performance en contexte. Les données analysées proviennent d'un travail de recherche de terrain que j'ai réalisé en 2007 et 2008 auprès des employés de la division québécoise de la Gendarmerie royale du Canada.

Mots clés : identité narrative, identification, interprétation, temporalité, Paul Ricoeur, organisation, organisation policière.

Abstract

This dissertation makes theoretical and methodological contributions to questions of identity construction in organizations. It does so by developing an original conceptualization of the problem of temporal dimensions of identity, made visible through the dialectical tension between stability and change. In the organizational communication literature, identity is either seen as something that evolves or as something that is stable through time. For instance, many authors adopt a performative stance to study identity, which makes it difficult to take into consideration fixity of identity. I postulate that these two dimensions of identity are in a dialectical tension and that the process of configuration and interpretation of narratives makes their mediation possible. Moreover, I demonstrate that keeping in tension temporal dimensions of identity through narratives makes it possible to study the concomitant construction of individual, collective and organizational identities. Using an analytical method drawn from Ricoeur's theory of narrative identity (Ricoeur, 1995) as well as inspired by conversation analysis, I analyzed data drawn from group interviews with employees of the Royal Canadian Mounted Police conducted in 2007 and 2008. This method allowed me to simultaneously analyze textual and contextual aspects of identity narratives.

Key words : narrative identity, identification, interpretation, temporality, Paul Ricoeur, organization, police organization.

Table des matières

RÉSUMÉ.....	III
ABSTRACT.....	V
TABLE DES MATIERES	VI
REMERCIEMENTS	X
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LES ÉTUDES CONTEMPORAINES DE L'IDENTITÉ DANS LES ORGANISATIONS	5
1.1 LA DIMENSION TEMPORELLE DE L'IDENTITE	5
1.2 L'IDENTITE ORGANISATIONNELLE	8
1.3 IDENTITES PERSONNELLES, COLLECTIVES, ET ORGANISATIONNELLES	13
CHAPITRE 2 : UNE CONCEPTION NARRATIVE DE L'IDENTITE	24
2.1 NARRATIVITE ET TEMPORALITE	24
2.1.1 <i>La dimension temporelle de l'identité.....</i>	<i>26</i>
2.1.2 <i>La narration et les modèles de permanence dans le temps.....</i>	<i>28</i>
2.1.3 <i>Mise en intrigue et mimésis</i>	<i>33</i>
2.1.4 <i>La spirale herméneutique.....</i>	<i>35</i>
2.1.5 <i>Le monde du texte et la dialectique distanciation-appropriation</i>	<i>40</i>
2.1.6 <i>Apport particulier de la théorie de l'identité narrative de Ricoeur</i>	<i>45</i>
2.2 QUESTIONS DE RECHERCHE	51
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	55
3.1 TERRAIN DE RECHERCHE	55
3.2 DESCRIPTION DES DONNEES.....	62
3.3 L'ENTREVUE DE GROUPE COMME METHODE DE CUEILLETTE DE DONNEES	65

3.4	SELECTION DES DONNEES A TRANSCRIRE.....	69
3.5	METHODE D'ANALYSE	71
3.5.1	<i>Sélection des extraits à analyser</i>	<i>71</i>
3.5.2	<i>Comment traiter les narratifs issus d'entrevues</i>	<i>74</i>
3.5.3	<i>Analyse des données à partir des outils théoriques</i>	<i>76</i>
3.6	SUBJECTIVITE ET REFLEXIVITE	80
3.6.1	<i>Le processus de recherche comme appropriation et refiguration.....</i>	<i>80</i>
3.6.2	<i>Proximité personnelle avec le terrain.....</i>	<i>82</i>
	CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RECITS IDENTITAIRES.....	84
4.1	INTRODUCTION	84
4.2	LA TRADITION	86
4.2.1	<i>Construction concomitante des identités individuelles, collectives et organisationnelles</i>	<i>87</i>
4.2.2	<i>Configuration-refiguration.....</i>	<i>105</i>
4.2.3	<i>Le groupe comme lieu de négociation des tensions identitaires.....</i>	<i>111</i>
4.2.4	<i>La narration comme moyen d'élaborer et de préserver la complexité des identités</i>	<i>113</i>
4.2.5	<i>Complexité de la médiation, gestion des paradoxes et des dissensions</i>	<i>119</i>
4.2.6	<i>Typologie des modalités de la refiguration.....</i>	<i>128</i>
4.3	LA MISSION DE L'ORGANISATION	132
4.3.1	<i>Construction d'un « nous versus eux ».....</i>	<i>133</i>
4.3.2	<i>Tensions identitaires et sensemaking</i>	<i>144</i>
4.3.3	<i>Le rôle des émotions dans la construction des identités</i>	<i>154</i>
4.3.4	<i>Le rôle de l'Autre</i>	<i>165</i>
	CHAPITRE 5 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	178
5.1	CONSIDERER L'ASPECT TEMPOREL DE L'IDENTITE.....	178
5.2	PROBLEMATISER PLUSIEURS TYPES D'IDENTITES	182
5.3	NARRATIVITE.....	184

5.4 L'INTERPRETATION DES NARRATIFS PAR LA DISTANCIATION ET L'APPROPRIATION	187
CONCLUSION	191
BIBLIOGRAPHIE	203
ANNEXE 1	XIII
ANNEXE 2	XIV

À Andrea

Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à deux personnes sans lesquelles tout ceci n'aurait pas été possible. Premièrement à Andrea, mon mari, mon complice depuis presque neuf ans maintenant, qui m'a encouragée et soutenue tout au long de ces cinq années, en particulier dans les moments de stress et de découragement. Merci mon amour. Merci d'avoir cru en moi même si je n'y croyais pas moi-même. Deuxièmement à Daniel, mon directeur de recherche, qui m'a proposée de faire le doctorat à partir du projet GRC lors de l'un de nos nombreux trajets sur les routes de la province pour aller rencontrer les policiers et membres civils des divers détachements et sections. Merci de m'avoir poussée à me dépasser dans ce travail de recherche et d'avoir cru en moi également. Merci de ton écoute et de tes judicieux conseils, et merci de m'avoir fait bénéficier d'un encadrement de qualité exceptionnelle, tant du point de vue humain qu'académique.

Mes remerciements vont aussi à ma famille. Mes parents, Lucie et Gérard, qui ont toujours encouragé leur petite intello de fille. Vous avez toujours été là pour moi, c'est un privilège et un bonheur de vous avoir comme parents. Merci aussi à ma sœur Élise, à qui je peux toujours me confier, ainsi qu'à son mari, Léandre. Merci à ma belle-famille, Carla, Arnaldo, Lorenzo, Carolina et le petit Marco. Merci aussi à mes grands-parents maternels, Suzanne et Jean-Paul, qui sont très chers à mon cœur, ainsi que mes tantes, oncles, cousins et cousines que j'aime beaucoup et qui embellissent ma vie.

Un grand merci à tous les professeurs du département de communication de l'Université de Montréal, en particulier à Chantal Benoît-Barné, François Cooren, Boris Brummans, Dominique Meunier, Thierry Bardini, ainsi qu'au personnel administratif toujours très

dévoué et disponible. Merci à Serge Proulx et Lorna Heaton, qui ont présidé le forum doctoral auquel j'ai participé. Merci aussi aux membres du Log et participants de l'Ourepo, en particulier Jim et Élisabeth Taylor, Consuelo Vasquez, Viviane Sergi, Bertrand Fauré, Alain Létourneau, pour toutes nos séances inspirantes de partage sur nos recherches respectives. Merci aux bibliothécaires Hélène Tardif et Jean-François Durnin, je n'y serais pas arrivée sans votre aide précieuse.

Merci à mes brillants collègues Nicolas Bencherki et Mathieu Chaput, avec qui j'ai eu le privilège d'enseigner. Nicolas, qui est un ami très cher depuis plus de dix ans, de qui j'ai beaucoup appris et avec qui j'ai beaucoup ri. Merci de ta générosité. Mathieu, qui est devenu un ami et qui m'a fait bénéficier de son expérience, de sa grande sagesse et de son humour particulier.

Merci à mes amis du doctorat conjoint et de la maîtrise en communication : Isabelle Caron, Marie-Ève Maillé, Dominique Trudel, Sarah Choukah, Alexandre Laurin, Hélène Laurin, Émilie Pelletier, Fabien Rose, François Robert, Maude Gauthier, Geoffrey Da Costa, Gerald Bartels, Fannie Valois-Nadeau, Élisabeth Mercier, Cheick Oumar Traoré et tous les autres. Ces cinq années n'auraient pas été les mêmes sans nos discussions autour du lunch ou d'une bière, sans nos échanges d'idées et d'anecdotes de vie.

Merci à mes amis les plus proches. Tout d'abord, Marie-France Vermette, qui est devenue une très grande amie avec les années, qui me comprend toujours et avec qui j'ai constamment beaucoup de plaisir, en voyage, au tennis ou lors de nos séances de rédaction. Merci aussi à : Nathan Bonneville, Audrey Mercier, Amélie Laplante, Olivier Mignault, Annabelle Caron, Natasha Landry, Déborah Nadeau, Emmanuelle Tchekanda,

Marie-Ève Nagant-Gamache, Stéphanie Blanchet, Albert Brideau, Jean-René Brideau et Véronique Ferguson. Vous avez été les complices de mes réflexions et de mes remises en question. Avec vous j'ai eu d'innombrables bons moments, autour de bonnes bouffes et en plein air. Je me considère comme très chanceuse de vous avoir dans ma vie.

Merci enfin à tous les employés de la Gendarmerie royale du Canada qui ont bien voulu prendre de leur temps pour nous parler de leur organisation, de leur travail, de leur quotidien au bureau et de leur passion pour « arrêter les bandits » et aider la communauté. Votre témoignage a été d'une valeur inestimable, autant sur le plan humain que scientifique.

Cette recherche a été possible grâce aux bourses reçues respectivement du Fonds de recherche du Québec – Société et culture (FQRSC) et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). Ma reconnaissance va aussi au département de communication de l'Université de Montréal qui m'a accordé des bourses d'entrée au doctorat, de rayonnement et de fin de rédaction.

Introduction

Cette thèse développe l'idée que nous réalisons qui nous sommes et élaborons notre identité personnelle et nos liens d'identification en créant des narratifs de soi. Dans nos conversations avec nos collègues, notre conjoint(e) et nos ami(e)s, dans nos échanges de courriels, dans nos statuts Facebook, nos gazouillis sur Twitter, dans notre journal personnel, nous relatons les événements de notre vie, nous racontons des anecdotes vécues, qu'elles soient banales, drôles ou tristes. Ce faisant, nous nous constituons comme victime, héros, résistant, ou être aimé (Gabriel, 1995). Mais plus encore, nous endossons des rôles sociaux, nous définissons nos valeurs, nos liens d'appartenance, nos interprétations du monde, le tout dans des histoires qui tissent notre quotidien et celui de ceux qui nous entourent. Cette thèse explique comment la construction de l'identité à partir de narratifs de soi est possible, grâce à un travail de problématisation et à l'analyse de narratifs collectés lors d'un terrain de recherche mené dans une grande organisation canadienne.

Pendant l'élaboration de ce projet de recherche, le thème de l'identité s'est imposé comme un lien entre le terrain, mes considérations de chercheure, ainsi que ma quête personnelle d'identité à ce moment de ma vie. Le rôle des organisations dans ce processus m'a paru incontournable, étant l'objet d'identifications multiples et nourrissant les identités personnelles et collectives. Les organisations sont également l'une des sources de tensions lorsque des changements les affectent ou nous affectent, c'est pourquoi il n'est pas seulement question d'identité individuelle dans cette thèse, mais aussi d'identité de l'organisation, et même d'autres identités qui viennent enrichir et

complexifier le phénomène identitaire. Il est aussi question dans cette thèse de la dimension temporelle de l'identité, puisque les tensions surgissent en raison des changements qui surviennent dans nos vies et qui ne sont pas toujours cohérents avec nos valeurs, nos idéaux, nos traits de caractères, qui sont souvent perçus comme des dispositions fixes de notre identité. Je tente de répondre à la question : comment évoluer tout en restant soi-même?

Mais tout d'abord, qu'est-ce que l'identité ? Plusieurs philosophes, écrivains, scientifiques ont tenté de répondre à cette question. Dans cette thèse, la question est plutôt *comment* se constitue l'identité que nous avons tous, à laquelle nous réfléchissons tous à un moment ou un autre de notre vie, que nous définissons tous de façon plus ou moins complexe, que nous racontons avec plus ou moins de difficulté et d'embûches et à partir de laquelle nous agissons. Cette thèse présuppose donc l'existence d'une identité, non pas comme une essence, une âme qu'il faudrait révéler ou découvrir, mais plutôt comme un rapport à soi essentiel, une tâche à accomplir de façon plus ou moins consciente, afin de définir ce que nous sommes et de guider nos actions et notre interprétation de la réalité. Je me demande donc par quel phénomène la constitution d'une identité est possible. La réponse à cette question peut être communicationnelle, si nous supposons que cela requiert le recours à des signes, c'est-à-dire au langage de façon plus générale et au discours de façon plus spécifique. C'est la posture que j'adopte dans cette thèse, en accord avec la pensée de Paul Ricœur (1990), qui propose que l'identité et le rapport à soi et à autrui se construisent dans la configuration et l'interprétation de narratifs identitaires.

Cette thèse est divisée en cinq chapitres. Le premier chapitre expose la revue de littérature ainsi que les défis théoriques qu'il est possible d'y déceler et qui me servent de base pour ce travail de recherche. Le deuxième chapitre expose le cadre théorique choisi, ainsi que les questions de recherche découlant de ce travail de problématisation. Le troisième chapitre décrit le terrain de recherche réalisé, ainsi que les défis méthodologiques rencontrés et les solutions adoptées pendant la recherche, puis expose la méthode d'analyse employée afin de réaliser l'examen des données. Il y a également dans cette section un mot sur la place du chercheur dans le travail de recherche spécifique à cette thèse. Le quatrième chapitre est le chapitre d'analyse, divisé en deux sections générales, ainsi qu'en des sous-sections correspondant aux regroupements qui ont émergé des données. Le cinquième chapitre constitue la discussion des résultats. Il est suivi d'une brève conclusion.

Les chapitres sont introduits par des citations tirées de romans, d'essais littéraires et de recueils de poésie que j'ai lus en marge de mes lectures académiques, pendant mes années au doctorat. Si ces extraits m'ont marquée, c'est d'une part parce qu'il y était question d'identité, de narration, d'imagination. D'autre part, comme il en sera question dans mon cadre théorique, la fiction produit plusieurs exemples d'identités créées dans la narration et a un rôle à jouer dans la constitution de nos propres identités. Ainsi, mes réflexions tout au long de mon cheminement académique et personnel ont été enrichies de mes lectures d'ouvrages dans lesquels l'auteur constitue son identité en se racontant. Malgré la dimension fictive de ces textes, leur caractère réflexif me touchait et me faisait réfléchir sur le phénomène identitaire en général et sur ma propre identité en particulier. Par exemple, Amélie Nothomb relate, dans deux de ses romans les plus célèbres, une

année vécue au Japon sous l'angle du travail (Stupeur et tremblements, Nothomb, 1999) et de la vie personnelle (Ni d'Eve ni d'Adam, Nothomb, 2007). Dans ces deux récits autobiographiques, l'auteure développe son identité dans des épisodes tragi-comiques marquants de la vie, l'un professionnel (mettant en jeu l'organisation et la culture de celle-ci), l'autre amoureux.

Un autre exemple, plus récent et plus marquant encore, est celui de Daniel Pennac, avec le livre « Journal d'un corps » (2012). Dans ce roman, l'identité du narrateur est constituée dans la mise en récit du rapport au corps dans toutes ses sensations, affects, douleurs, etc. Par exemple, cet extrait sur l'angoisse : « Ce n'est la faute de personne – ou celle de tout le monde ce qui revient au même. Je trépigne en moi-même, accusant la terre entière de n'être que moi. L'angoisse est un mal ontologique. Qu'est-ce que tu as ? Rien ! Tout ! Je suis seul comme l'homme ! » (Pennac, 2012, p. 197). Grâce au texte, l'identité du personnage principal, également narrateur, est construite, au fil des aléas de la vie, qui sont racontés à travers les petits et grands soucis du corps, le sien et celui des autres.

Ainsi cette thèse démontre de façon tangible comment le texte est le lieu de la création de l'identité, dans toutes ses dimensions. Par la configuration, l'interprétation, et l'appropriation dont il est l'objet dans la vie quotidienne, en particulier dans les organisations. Cette thèse explique comment ce phénomène est possible, comment il est observable dans les interactions concrètes entre individus dans le milieu organisationnel, et comment on peut l'expliquer à l'aide d'outils théoriques conçus spécifiquement à cette fin.

Chapitre 1 : Les études contemporaines de l'identité dans les organisations

« L'homme, guidé par le sens de la beauté, transforme l'événement fortuit (une musique de Beethoven, un mort dans une gare) en un motif qui va ensuite s'inscrire dans la partition de sa vie. Il y reviendra, le répétera, le modifiera, le développera comme fait le compositeur avec le thème de sa sonate. »
Milan Kundera, *L'insoutenable légèreté de l'être* (1984, p. 81)

1.1 La dimension temporelle de l'identité

Les conceptions philosophiques de l'identité ont beaucoup évolué au cours des siècles derniers. Comme en fait état Mackenzie, cité par Cheney (1991), depuis Aristote, le terme identité signifie mêmété, au sens d'être identique à quelque chose, pareil, semblable (p. 11). Pour Aristote, l'identité était le partage le plus complet, cela signifiait « être le même qu'un autre ». À partir de ce point de départ, le terme s'est transformé pendant l'ère romaine et médiévale, évoluant vers une définition s'affirmant pendant les Lumières et la Renaissance, selon laquelle l'identité devient une « essence » (Cheney, 1991, p. 12), quelque chose d'unique à un individu, qui permet de le distinguer des autres et qui est permanent. Ainsi, l'idée du « même » acquiert une dimension temporelle, pour devenir ce qui caractérise l'individu et qui lui confère une stabilité dans le temps. D'où des expressions telles que « rester le même », ou « rester soi-même ». Les répercussions de ce glissement ne seront pas sans effets sur la philosophie récente qui a marqué la pensée moderne. Ainsi se côtoient (au moins) deux conceptions de l'identité qui ont alimenté la pensée des philosophes français pendant une bonne partie du 20^e siècle, comme en témoigne Descombes dans son livre *Le même et l'Autre. Quarante-cinq ans de philosophie française* (1979). Les philosophes américains n'ont pas été en reste, comme

en témoignent l'œuvre de Kenneth Burke (1945, 1950), voire même celle de Richard Rorty (1989), très souvent citées par les auteurs actuels qui étudient l'identité.¹

En ce qui concerne les chercheurs en sciences humaines, la notion d'identité a énormément attiré leur attention, en particulier lors des trente dernières années, un attrait que Brown associe au développement des théories postmodernes : « A postmodern agenda has surfaced identity as a key concept in the study of human relations » (2001, p. 113). Cependant, en lien avec les philosophies postmodernes s'est développée une conception de l'identité qui rejette l'idée que celle-ci puisse être une essence caractérisée par une continuité. Par exemple, cet extrait de Foucault, tiré de *Hommage à Jean Hyppolite* et cité par Sheridan (1980), est assez éloquent quant à sa conception de l'identité, selon laquelle si essence il y a, elle a été construite par des éléments extérieurs qu'il est possible de redéployer à travers le travail de généalogie. Commentant la quête de l'origine chez Nietzsche, Foucault écrit :

« on s'efforce d'y recueillir l'essence exacte de la chose, sa possibilité la plus pure, son identité soigneusement repliée sur elle-même, sa force immobile et antérieure à tout ce qui est externe, accidentel et successif. Rechercher une telle origine, c'est essayer de retrouver « ce qui était déjà », le « cela même » d'une image exactement adéquate à soi ; c'est tenir pour adventices toutes les péripéties qui ont pu avoir lieu, toutes les ruses et tous les déguisements ; c'est entreprendre de lever tous les masques, pour dévoiler enfin une identité première. Or, si le généalogiste prend soin d'écouter l'histoire plutôt que d'ajouter foi à la métaphysique, qu'apprend-t-il ? Que derrière les choses il y a « tout autre chose » : non point leur secret essentiel et sans date, mais le secret qu'elles sont sans essence, ou que leur essence fut construite pièce à pièce à partir de figures qui lui étaient étrangères. [...] Ce qu'on trouve, au commencement historique des choses, ce n'est pas l'identité encore préservée de leur origine, - c'est la discorde des autres choses, c'est le disparate » (Foucault dans Bachelard et al. (Ed.), 1971, cité dans Sheridan, 1980, p. 144-145)

¹ Voir par exemple Cheney (1991), Alvesson (2010) ou Czarniawska (1997).

On voit ici que pour Foucault la notion d'identité renvoie à quelque chose de construit, à un ordre donné pour remédier à la discorde du monde. Il critique une conception de l'identité qui se penserait en dehors des événements, une conception idéalisée et romantique d'une âme, un « soi » profond qu'il s'agirait de révéler. Chez Foucault, le corps humain est assujéti, et l'âme moderne est le résultat de cet assujétissement (Foucault, 1975).

L'idée de l'identité en tant que « construit » a chez Foucault le sens d'un conditionnement, mais on peut aussi constater que chez plusieurs auteurs postmodernes l'idée de « construit » se traduit par une conception de l'identité en tant que processus de construction perpétuel, toujours à l'état de flux. Notons par exemple les tenants de la « performativité » de la subjectivité, tels que Judith Butler, qui conçoivent l'identité comme un construit changeant, évolutif. Par exemple, Butler (1993), qui s'intéresse en particulier à la question de l'identité de genre, soutient que le genre est construit, mais pas nécessairement par un sujet. Il n'y a pas de sujet qui précède ou suit le genre, c'est le genre qui conditionne l'apparition du « je » (Butler, 1993, p. 7). Le genre agit en tant que « matrice » du « je », de la même façon que, pour Foucault, le discours articule un pouvoir (en réitérant la norme), un pouvoir qui n'est ni possédé ni exercé par un sujet. Pour Butler, il faut donc déconstruire les opérations du discours qui réitèrent les normes associées au genre, car il n'y a pas de performativité d'un acte délibéré effectué par un sujet. Dans cette perspective, l'identité s'actualise ainsi dans la performance du genre. Si continuité il y a, celle-ci est contingente de la performance et des discours qui réitèrent les normes, elle ne peut être comprise comme étant une propriété inhérente de l'identité du sujet.

1.2 L'identité organisationnelle

Regardons maintenant plus précisément l'étude de l'identité dans les organisations. À propos de la notion d'identité organisationnelle, souvent employée pour parler d'identité en organisation, Ran et Duimering écrivaient en 2007 que ce concept était de plus en plus présent dans la littérature depuis deux décennies (p. 155). Ce faisant, ils situaient au milieu des années 1980 le moment auquel les chercheurs en communication organisationnelle et en gestion ont commencé à s'intéresser au phénomène de l'identité dans leur champ respectif. Du côté des études qui se situent plus spécifiquement en communication organisationnelle, la conception processuelle et performative de l'identité, étudiée de plusieurs façons différentes, fait sentir sa présence. Notons en particulier le rôle prépondérant de l'approche narrative dans les études qui mettent l'accent sur les dimensions performative et construite des identités, en particulier personnelles (Watson, 2009), mais aussi de l'organisation (Brown, 2006). Aussi, le narratif personnel peut être étudié en tant que processus social, car la construction conjointe de ce narratif par le sujet et son audience permet de renégocier les tensions entre différence et normalité, acceptation et ostracisme, afin de construire de nouvelles identités ayant une dimension émancipatrice (Corey, 1996, p. 57). Par ailleurs, la construction de l'identité de genre en particulier peut être considérée comme un processus collaboratif puisant aux discours de la communauté élargie (Lucas & Steimel, 2009), ou alors comme une performance stratégique permettant aux femmes qui effectuent un métier traditionnellement réservé aux hommes de présenter l'aspect de leur identité qui est le plus utile selon la situation (Denissen, 2010). L'identité individuelle peut aussi être présentée comme une « structure de soi » ou un « narratif en progression »

qui est construit et géré efficacement par le sujet en fonction d'un projet de vie spécifique (Armato & Marsiglio, 2002), d'un idéal professionnel (Wieland, 2010) ou moral (Clarke, Brown, & Hope Hailey, 2009).

Ainsi, suivant les philosophies postmodernes, un grand nombre d'études actuelles portant sur les identités en lien avec l'organisation, conçoivent l'identité comme un construit ayant une dimension processuelle et performative, mettant l'accent sur cet aspect de l'identité au détriment de sa dimension stable et continue. Cependant, pour certains philosophes en continuité avec les Lumières et la Renaissance, tels que Descartes, Husserl, Fichte (comme le mentionne Ricoeur, 1990), l'identité doit aussi être pensée dans ses dimensions fixes, permanentes. Cet aspect constant, ces caractéristiques qui perdurent, permettent notamment aux gens de reconnaître un individu parmi d'autres, et à l'individu lui-même de se connaître, de se découvrir. Le « même » a donc ici le sens de « qui demeure le même », ce qui évoque la dimension fixe, la stabilité dans le temps, la continuité. Aussi, plusieurs auteurs en communication organisationnelle qui étudient l'identité préconisent une approche selon laquelle l'identité est vue comme quelque chose de permanent : « Most current conceptual and empirical studies are indebted to Albert and Whetten's (1985) view that an organization's identity is what is *central, distinctive* and *enduring* about it » (Brown, 2006, p. 731, souligné dans l'original). Chreim (2005) abonde en ce sens lorsqu'elle parle d'auteurs qui voient l'identité comme étant « persistante » et qui souscrivent à une conception de l'identité comme une « essence », un noyau stable, un « *stable core* » (p. 569). Par contre, selon elle, ces auteurs ne considèrent généralement pas l'identité comme étant discursivement construite, et ne tiennent donc pas compte de la possibilité de construire, déconstruire et maintenir

l'identité dans la narration (Chreim, 2005, p. 569). Ainsi, étant donné cette diversité dans la conception ontologique de l'identité dans les études en communication organisationnelle, que d'autres ont appelé « paradoxe épistémologique » (Ybema et al., 2009, p. 305), il est présenté comme étant trompeur, pour les tenants d'une approche discursive et performative de l'identité, de conceptualiser l'identité d'une personne ou d'un collectif comme une « essence », voire même de tenir compte de cet aspect de l'identité dans leurs analyses, toute conception discursive de l'identité étant « antithétique » avec une conception dite essentialiste (Ybema et al., 2009, p. 304).

Dans cette thèse je propose de penser autrement ce paradoxe entre les conceptions performative et essentialiste de l'identité. Pour ce faire, je propose de passer par la dualité stabilité-changement, en avançant que ces deux aspects de l'identité ne peuvent être pensés l'un sans l'autre, car le « même » peut être réitéré dans la performance, qui peut aussi servir à faire évoluer le soi. L'identité est donc à la fois quelque chose de fixe et d'évolutif, elle implique à la fois la stabilité et le changement, qui sont tous les deux actualisés dans la performance. Une conception performative de l'identité ne devient donc pas incompatible avec une conception qui met l'accent sur la dimension stable et durable de l'identité². Comme le dit Weick (1995), nous nous appuyons sur notre conception de nous-mêmes pour agir, mais ce faisant notre identité est soit réitérée, soit transformée (et notre environnement aussi). Si l'on en croit Weick, l'identité met donc en scène la stabilité et le changement de façon récursive à travers la performance (Weick, 1995). Ainsi, on entend souvent des gens exprimer le besoin de « se réaliser », de « se retrouver » voire de se « réconcilier avec soi-même », pointant ainsi vers la nécessité

² Même s'il ne s'agit pas ici d'une conception dite « essentialiste » au sens plus généralement accepté du terme.

d'avoir une « performance » identitaire, une vie vécue qui s'accorde avec le « même », c'est-à-dire ce qui est conçu comme la partie durable et continue du soi. Ou encore les gens évoquent le besoin de changer, de progresser, afin de se libérer des faiblesses du « même » (dans ce cas il peut s'agir d'éléments de la personnalité de l'individu), perçu comme un élément permanent et stable. Cette tension entre stabilité et changement, au cœur de la question de l'identité, doit donc être problématisée et abordée de front par quiconque veut rendre justice à ce phénomène éminemment complexe dans un travail de recherche.

Ce travail a été fait en partie par Czarniawska (1997), pour qui l'idée de continuité est problématisée à travers la notion d'institutionnalisation. Couplant cette notion avec une approche narrative inspirée du dramatisme de Burke, elle développe un cadre théorique qui lui permet d'aborder, entre autres, la dualité stabilité-changement (Czarniawska, 1997, p. 6-7). Bien que ne mettant pas seulement l'accent sur cet aspect de l'identité, elle mentionne également la mémoire, comme élément de continuité, comme étant un aspect essentiel de la perception de l'identité individuelle (Czarniawska, 1997, p. 48), ce qui n'est pas sans conséquence sur la construction de l'identité en milieu organisationnel. En effet, cela lui permet de proposer le genre autobiographique comme dispositif de prédilection à travers lequel se présentent les narratifs identitaires dans l'organisation (Czarniawska, 1997, p. 48). Elle ajoute :

« it is useful to treat identity as a narrative, or, more properly speaking, as a continuous process of narration, where both the narrator and the audience are involved in formulating, editing, applauding, and refusing various elements of the ever-produced narrative » (Czarniawska, 1997, p. 49).

Selon elle, il y a donc construction conjointe des narratifs entre les membres de l'organisation, tandis que l'audience a aussi son mot à dire dans la configuration des narratifs qui leur sont présentés par un ou des collègues. Tous sont alors partie prenante du processus d'élaboration des identités, à la fois dans leur stabilisation à travers la reproduction, ou alors dans leur changement et leur évolution.

Chreim (2005) montre que le besoin de tenir compte de la dualité continuité-changement a déjà été abordé dans les études en communication organisationnelle (p. 568), mais que de nouvelles recherches sont nécessaires afin de comprendre comment le changement doit être contrebalancé par une connexion avec le passé lorsqu'il est question de l'identité de l'organisation (Gioia (1998), cité par Chreim, 2005, p. 569). C'est ce qu'elle fait elle-même dans son étude, en analysant la gestion stratégique des éléments de continuité et de changement dans les discours officiels des gestionnaires, en particulier dans leur forme écrite (rapports annuels et autres). De ce fait, bien que la nécessité de décrire la dynamique de la continuité et du changement ait été abordée par des auteurs en communication organisationnelle, peu d'entre eux ont mis au centre de leur étude le rôle central de la négociation de ces tensions dans le contexte d'interactions entre collègues (ce qui est pourtant essentiel, comme le démontre Czarniawska (1997)). Selon Brown, en ce qui concerne les études sur l'identité organisationnelle, peu d'attention a été accordée à la façon dont la temporalité des identités est construite socialement (2006, p. 741).

Notons finalement que Cheney, dans son livre de 1991, aborde (très) brièvement l'aspect continuité et changement dans son cadre théorique et son analyse (p. 17; 147). Cet aspect inhérent de l'identité est, selon lui, ressenti en raison des tensions qui surviennent entre les multiples alignements identitaires des individus et des organisations, en réponse aux

changements qui les affectent (Cheney, 1991, p. 17). Ces tensions peuvent être résolues en les gérant de façon effective par le langage, qui les rend intelligibles et cohérentes. Le cadre théorique puisant à la rhétorique de Burke et privilégiant l'aspect stratégique des communications des dirigeants auquel a recours Cheney lui permet donc d'aborder la dualité continuité-changement, mais ce de façon périphérique et quelque peu superficielle.

Ainsi, Czarniawska (1997), Chreim (2005) et Cheney (1991), tous trois inspirés entre autres par les écrits de Burke, relèvent la nécessité d'aborder cette dualité stabilité-changement lorsqu'il est question d'identité et d'organisation. Brown (2006), abonde en ce sens, tout en mettant l'accent sur l'importance de la dimension collective du processus de construction identitaire (tout comme Czarniawska d'ailleurs). Ainsi se dessine un premier angle par lequel j'aimerais aborder la question de l'identité dans la vie organisationnelle : la dualité stabilité-changement comme élément inhérent de ce phénomène. Cette dualité constitue pour plusieurs chercheurs une aporie, c'est-à-dire une impasse logique ou une incompatibilité insurmontable. Pour ma part, je la vois comme un défi théorique que je me donnerai comme objectif non pas de surmonter totalement, mais d'explorer à l'aide d'un cadre théorique inspiré d'une pensée philosophique qui aborde ce problème de front.

1.3 Identités personnelles, collectives, et organisationnelles

Un second défi théorique émerge également d'une lecture extensive de la littérature concernant l'identité en contexte organisationnel. Ce défi porte sur la façon dont est problématisée l'identité comme objet d'étude par les chercheurs. À la lecture d'une bonne partie de ce qui s'est écrit depuis une dizaine d'années dans les revues de communication,

de communication organisationnelle et de gestion sur la construction de l'identité, en plus de quelques articles phares des décennies précédentes qui ont guidé les réflexions sur le sujet, il m'a été possible de regrouper en quatre catégories les façons qu'ont les chercheurs d'aborder ce phénomène: 1- en mettant l'accent sur l'« identité individuelle », 2- en privilégiant les « identités collectives » (comme l'identité professionnelle ou de groupe), 3- en étudiant exclusivement l'« identité de l'organisation » (appelée aussi identité organisationnelle), 4- en observant les liens entre ces diverses identités (conceptualisées comme telles dans plusieurs cas).

Par exemple, les divers processus par lesquels l'*identité individuelle* est construite dans l'organisation ont retenu l'attention de plusieurs chercheurs lors des dernières années, premièrement en mettant l'accent sur le narratif de soi comme lieu de négociation, d'intégration ou de contestation des discours organisationnels et sociaux, selon que l'on soit dans une perspective critique (Clarke et al., 2009; Corey, 1996; Wamucii, 2011), interprétative (Boje & Tyler, 2009; Gabriel, 1995) ou constructiviste (Scott & Trethewey, 2008; Watson, 2009). On note aussi dans certaines de ces études, telle que celle de Watson (2009), le recours au concept de travail identitaire (*identity work*) compris et étudié par les auteurs soit comme performance en contexte (au sens de Goffman) (Down & Reveley, 2009), soit comme une lutte par rapport aux attentes et aux discours organisationnels (Armato & Marsiglio, 2002; Sveningsson & Alvesson, 2003), ou comme moyen pour les dirigeants de comprendre et de mieux gérer le travail des employés (Elsbach, 2009). Ajoutons à cela quelques auteurs qui étudient l'identité comme une production discursive, mais aussi et surtout comme un travail identitaire qui suppose également une mise-en-acte (*enactment*) (Brown & Lewis, 2011; Wieland, 2010). Notons

aussi l'étude de la construction délibérée d'une performance du genre par un individu dans un contexte particulier (Denissen, 2010), ou de la construction des identités personnelles rendues opératoires dans un groupe (dans des études dans lesquelles les auteurs ont recours à l'analyse de conversation) (Butler & Fitzgerald, 2010; Fitzgerald & Housley, 2002). On remarque que toutes ces façons d'aborder l'identité individuelle mettent l'accent sur sa dimension performative, sans nécessairement aborder la dualité stabilité-changement.

En ce qui concerne les *identités collectives*, elles sont étudiées tout d'abord en tant qu'identité discursivement construite (selon une approche pragmatique et constructiviste) d'un ou des groupe(s) faisant partie de l'organisation, comme par exemple les collègues d'une autre succursale (Ladegaard, 2011). Outre les stratégies pour gérer la face (au sens goffmanien du terme), cet auteur étudie l'identité sociale, au sens des relations intergroupes et intragroupes, et le rôle des stéréotypes dans ce processus, qui peuvent renforcer la cohésion interne mais rendre difficile la collaboration entre les groupes (Ladegaard, 2011). D'autres auteurs s'intéressent aux mécanismes (tels que l'humour) utilisés par les employés pour créer un esprit de groupe (Lennox Terrion & Ashforth, 2002). Dans ce type d'étude, il peut aussi s'agir d'une identité collective transcendant l'organisation, comme l'identité professionnelle, étudiée à partir de la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*) comme le font Currie, Finn et Martin (2010). Dans cette étude longitudinale, la dimension temporelle de l'identité est présente, puisqu'il est question de l'évolution d'une identité professionnelle grâce à la performance de nouveaux rôles par les employés. Ainsi, la dualité stabilité-changement est abordée

indirectement à travers les tensions présentes entre la dimension performative de cette nouvelle identité et les discours institutionnels ancrés dans les anciennes façons de faire.

Un point de vue critique est aussi adopté pour étudier les identités dites collectives. Par exemple, pour Fletcher (1996), qui adopte une approche narrative, les discours véhiculés par les membres d'une organisation dans leurs narratifs quotidiens servent, entre autres, à reproduire les rapports de domination homme-femme dans certains milieux. Les auteurs qui adoptent un point de vue critique insistent aussi sur le fait que l'identité de genre est construite de façon intersubjective par les membres d'une communauté plus élargie que celle de l'organisation (Lucas & Steimel, 2009). L'identité collective revêt enfin la forme d'une catégorie sociale ou démographique (par exemple, les travailleurs âgés), pour certains auteurs comme Ainsworth & Hardy (2004), qui l'abordent dans une étude visant à mettre en exergue l'apport potentiellement intéressant de la théorie du *critical discourse analysis* (CDA) pour l'étude de l'identité.

Sans surprise, plusieurs auteurs s'attachent à étudier le processus de création de *l'identité de l'organisation* elle-même. Boje (1995) est l'un des premiers auteurs à avoir conceptualisé l'identité de l'organisation comme étant discursivement construite par une pluralité d'acteurs de l'organisation dans une multitude de lieu et interprétée différemment selon les occasions. Il fut suivi dans cette veine constructiviste par, entre autres, Hatch et Schultz (2002) qui mettent l'accent sur l'aspect processuel et multiple de la construction de l'identité organisationnelle :

« organizational identity is not an aggregation of perceptions of an organization resting in peoples' heads, it is a dynamic set of processes by which an organization's self is continuously socially constructed from the interchange between internal and external definitions of the organization

offered by all organizational stakeholders who join in the dance » (Hatch & Shultz, 2002, p. 1004).

Giroux (2001) avait déjà argumenté dans le même sens, en spécifiant cependant que certains auteurs de l'identité organisationnelle ont plus de pouvoir que les autres dans le processus de construction de l'identité, en plus d'avoir des intérêts particuliers à promouvoir à travers la définition de cette identité. Ce faisant, Giroux relève l'importance d'étudier les relations de pouvoir liées à la construction de l'identité, ce que Brown (2006) fait de façon éloquente. Ce dernier définit l'identité de l'organisation comme étant la totalité des narratifs énoncés à son sujet, et met donc l'accent sur la plurivocité des identités, leur nature hétérogène, complexe et fragmentée. Plusieurs individus et communautés sont des auteurs de ces narratifs, et luttent pour promouvoir leur propre narratif de l'organisation. Les identités collectives peuvent donc être problématisées en termes de luttes hégémoniques (Brown, 2006, p. 733). Dans une perspective similaire, avec un accent particulier sur la dimension rhétorique et stratégique du processus de construction de l'identité, notons au passage l'étude de Ran et Duimering (2007), ainsi que Sillince et Brown (2009), qui se rapprochent cependant d'une perspective classique, voire fonctionnaliste, selon laquelle l'identité est le « fruit du design des dirigeants », comme le mentionne Giroux (2001, p. inconnue).

Certains auteurs s'intéressent aux *liens* entre identité individuelle et identités collectives (ou de l'organisation). Dès 1983 et dans ses écrits subséquents, Cheney, s'inspirant de Burke, décrivait l'identité individuelle comme étant composée d'associations à des collectifs (Cheney, 1983a, 1983b; Cheney, 1991) réalisées grâce à des actes de communication orientés vers la coopération (Cheney, 1983b, p. 145). Plus précisément, Cheney s'est intéressé à la façon dont l'identification à l'organisation influe sur le

processus de décision individuel (Cheney, 1983a), mais également sur les stratégies rhétoriques employées par les organisations pour susciter ou renforcer l'identification des individus à l'organisation (Cheney, 1983b). Dans un même ordre d'idée, notons les études de Chreim (2002) et de Pepper et Larson (2006) qui mettent également l'accent sur l'identification (ainsi que la « dés-identification » potentielle) à l'organisation, dans des cas particuliers de fusions ou de changements majeurs affectant l'organisation. Hormis le premier article de Cheney, dans ces articles, l'accent est mis sur le processus d'identification à l'organisation ainsi qu'aux façons dont l'entreprise peut influencer positivement cette identification. On note un biais managérial évident, les auteurs concevant l'identification comme quelque chose pouvant et devant être influencé, voire géré, par l'organisation. Cependant, ces recherches ne sont pas incompatibles avec de nombreuses études abordant l'identité individuelle, mentionnées précédemment, qui décrivent l'importance, par exemple, de l'histoire de vie dans la construction de l'identité (Boje & Tyler, 2009; Watson, 2009), du recours aux répertoires interprétatifs ambiants (normes, idéaux, discours organisationnels) dans la construction du soi (Armato & Marsiglio, 2002; Clarke et al., 2009; Sveningsson & Alvesson, 2003; Wieland, 2010). L'identification à des collectifs peut effectivement se faire à travers les récits de vie et en puisant aux répertoires interprétatifs, qui sont autant de façons d'effectuer le lien d'identification en tant que tel. Cependant, malgré ce potentiel d'analyse, ce n'est pas cette avenue que préconise Cheney (1991), qui met plutôt l'accent sur la compréhension de l'établissement des diverses connections rhétoriques entre plusieurs collectifs (l'Église catholique, les évêques américains, les États-Unis, les citoyens, etc.), à travers l'analyse de documents écrits issus des dirigeants de l'organisation.

J'aimerais proposer qu'il soit possible d'aller plus loin dans la compréhension du phénomène de construction simultanée des identités individuelles, collectives, ainsi que de celles de l'organisation, à travers une analyse des interactions conjointes des individus de l'organisation, comme le suggère Czarniawska (1997). Cet aspect du phénomène n'est abordé que partiellement à travers l'approche rhétorique préconisée par Cheney, Chreim, Pepper et Larson, qui mettent plutôt l'accent sur la création des liens d'identification, en termes d'alignement et de stratégies rhétoriques employées par les gestionnaires.

Une critique semblable pourrait être adressée à d'autres recherches qui font le lien entre identité individuelle et identités collectives (ou de l'organisation), à travers la notion d'identification, en offrant une conception de l'identité qui ne donne qu'une compréhension partielle de la construction simultanée de ces identités. Faisons état, notamment, d'études récentes qui ont recours à la théorie de l'identité sociale (*Social Identity Theory*) (Hogg & Terry, 2000; Scott, 2007; Van Knippenberg & Sleebos, 2006), ou alors de la théorie de la structuration (Scott, Corman, & Cheney, 1998; Silva & Sias, 2010). Scott (2007) note d'ailleurs les parentés théoriques entre ces travaux (p. 131), à travers la notion centrale du besoin d'attachement et d'appartenance à un groupe par un individu, conceptualisé soit comme un processus cognitif qu'il est possible de documenter et prédire en fonction de certains facteurs mesurables (Hogg & Terry, 2000; Van Knippenberg & Sleebos, 2006), soit comme un processus guidé par et producteur de la structure « identité » (en tant qu'ensemble de règles, de routines) (Scott et al., 1998). L'article de Silva et Sias (2010) fait figure d'exception en ce que les auteurs, en problématisant le rôle essentiel du groupe comme lieu de négociation du lien entre

individu et organisation, vont un peu plus loin en ce qui a trait au contenu significatif de la structure « identité » et de son processus de production.

Notons également l'apport de quelques auteurs, qui, sans avoir recours à la notion d'identification, font le lien entre identité de l'individu et celle de l'organisation en s'attachant à comprendre les tensions entre les deux, à travers diverses approches théoriques. Par exemple, Gotsi, Andriopoulos, Lewis et Ingram (2010) préconisent une approche « paradoxale », afin de mieux réaliser la gestion des problèmes d'identité des travailleurs créatifs (p. 800). Ce faisant, ils adoptent plus ou moins adroitement une approche qui se veut, selon ses auteurs, à la fois fonctionnaliste, interprétative et critique (Gotsi et al., 2010, p. 800). Dans une toute autre perspective, Kreiner, Hollensbe et Sheep (2006) adoptent la théorie des frontières (*Boundary Theory*) afin de montrer comment, du point de vue cognitif, l'individu négocie (entre autres) le lien entre son identité et celle de l'organisation, et les diverses configurations possibles de ces tensions. Adoptant une approche interprétative, ces auteurs ne décrivent pas comment les identités sont construites discursivement (Kreiner et al., 2006, p. 1336). Une exception à cet effet serait l'étude de Maoz, Steinberg, Bar-On et Fakheheldeen (2002). Ces auteurs analysent un dialogue entre étudiants juifs et palestiniens afin de comprendre comment les identités individuelles et collectives peuvent être construites à travers le dialogue avec l'Autre. Cependant, l'accent est mis sur les façons dont l'intersubjectivité est ainsi construite, plutôt que sur la construction conjointe de l'identité de l'individu et d'une organisation.

Une étude récente qui vise à étudier cette construction conjointe est celle de Gomes da Silva (2010). Dans cet article, l'auteur soutient qu'il y a une logique récursive entre deux niveaux d'analyse de l'identité, celui de l'individu et de l'organisation (p. 185).

Toutefois, l'analyse reste surtout à l'échelle macro, documentant les facteurs en jeu du point de vue de l'organisation en contexte de changement. Ainsi, l'analyse ne montre pas comment s'effectue le processus de construction conjointe et de récursivité entre l'identité de l'individu et celle de l'organisation à une échelle plus micro, c'est-à-dire dans la conversation et les interactions entre collègues. Cheney (1991) ne le fait pas non plus, privilégiant plutôt l'analyse de documents écrits issus des dirigeants de l'organisation.

Ces diverses façons de problématiser le phénomène de l'identité selon les types d'identité et leurs relations sont reflétées par les « quatre identités pertinentes dans la vie organisationnelle » selon Scott, Cheney et Corman (1998), tels que cités par Silva et Sias (2010, p. 148). Selon ces auteurs, les quatre types d'identités pertinentes dans la vie organisationnelle sont : l'identité individuelle, l'identité de groupe, l'identité organisationnelle et l'identité professionnelle (Silva & Sias, 2010, p. 148). Dans ce qui précède, j'ai regroupé l'identité de groupe et l'identité professionnelle sous le vocable « identité collective ». J'ai également observé une quatrième façon d'aborder le phénomène de l'identité qui se démarque de ces quatre niveaux identitaires, celui du « lien entre ces diverses identités » car, comme on vient de le voir, il appert que certains auteurs tentent, par leur problématisation, de réconcilier les différents « niveaux identitaires » dans une même étude. Ici réside le second défi épistémologique et théorique identifié dans la littérature. Dans la plupart des études, la description et la problématisation de ces « liens » ne permettent pas de documenter la construction simultanée et conjointe de toutes ces identités. Je voudrais proposer qu'il est possible que plusieurs activités discursives, considérées comme parties prenantes d'un processus qu'il

est possible de conceptualiser et d'étudier, puissent rendre compte de la construction de ces diverses identités, que leurs constructions soient simultanées et soient toutes inhérentes au phénomène identitaire présent dans la vie organisationnelle. Ainsi, ce défi théorique concerne les difficultés à étudier l'interaction, voire la construction conjointe de l'identité de l'individu, des collectifs, et de celle de l'organisation dans les conversations, dans les dialogues entre les membres de l'organisation. Or, comme le démontrent plusieurs articles cités précédemment, particulièrement celui de Brown (2006), l'identité de l'organisation est construite discursivement par ses membres, elle peut être définie comme : « discursive (linguistic) constructs constituted by the multiple identity-relevant narratives that their participants author about them » (Brown, 2006, p. 731). Selon plusieurs autres auteurs évoqués précédemment, c'est également le cas des identités dites individuelles ou collectives. Or, il semble qu'aucune étude citée jusqu'ici, hormis celles de Cheney (1991) et Czarniawska (1997), n'ait expliqué en quoi les processus de construction de l'identité individuelle, des identités collectives ainsi que de celle de l'organisation peuvent se faire simultanément, voire même procéder les uns des autres. Pour Cheney, qui s'inspire de Burke, cela se fait à travers les multiples liens d'identifications créés dans le langage (1991, p. 18), ainsi qu'à travers les nuances introduites dans le discours qui permettent aux connections rhétoriques d'être accomplies (Cheney, 1991, p. 124). Par contre, l'analyse du discours écrit diffère grandement de l'analyse des interactions, voire de l'analyse de conversations, car celle-ci permet également de rendre compte à la fois du contenu discursif et de la dimension performative et contextuelle de l'identité, comme le démontre en partie Czarniawska dans

son étude (Czarniawska, 1997). Je propose de poursuivre dans cette veine dans le cadre de cette thèse.

J'aimerais ainsi me démarquer de ce qui a été fait jusqu'à maintenant dans l'étude de l'identité en communication organisationnelle et proposer l'élaboration d'un cadre théorique qui me permette de résoudre les deux défis épistémologiques et théoriques suscités par cette revue de littérature. J'avance que la fracture théorique entre l'essence et la performativité peut être productive et qu'elle peut être abordée à travers la question de la dualité stabilité-changement. Cette dualité a été abordée dans certaines études, mais souvent de façon superficielle ou périphérique. Je propose d'aborder cette question de front et d'en faire le cœur de ma recherche sur le phénomène de l'identité. Aussi, outre la possibilité de résoudre cette fracture théorique, je propose que ce cadre théorique me permet également de résoudre l'autre défi théorique que j'ai identifié, celui de comprendre la construction potentiellement simultanée et conjointe des identités individuelles, collectives, et de l'organisation à partir des interactions des employés. Pour ce faire, j'adopte une approche narrative ayant une dimension pragmatique qui tient compte de la notion d'identification, mais qui se démarque de ce qui est fait habituellement en communication organisationnelle, car puisant à la philosophie herméneutique de Paul Ricoeur.

Chapitre 2 : Une conception narrative de l'identité

« Mais après avoir exploré mon âme, après avoir creusé, labouré mes chemins tout le jour, les figures d'hier ne sont plus les mêmes. Tout mon être a bougé, et, ce faisant, il en a remué les fragments, déplacé les diverses parcelles, si bien que ce n'est plus le même ciel- plus le même monde- qui est devant mes yeux. »
Hélène Dorion, *L'étreinte des vents* (2009, p. 51)

2.1 Narrativité et temporalité

Pour le psychologue Jerome Bruner, le narratif est une forme conventionnelle, transmise socialement, par laquelle nous organisons notre expérience et nos souvenirs des événements (1991, p. 4). L'intérêt principal des narratifs, pour lui, n'est pas de savoir comment ils sont construits, mais plutôt comment ils opèrent en tant qu'« instruments de l'esprit » dans la construction de la réalité (1991, p. 6). Paul Ricœur est certainement l'un des philosophes ayant le plus contribué à cette réflexion, en montrant le rôle de la narration dans la négociation de la dimension temporelle de l'identité. En effet, selon lui, c'est « en raison du caractère évasif de la vie réelle que nous avons besoin du secours de la fiction pour organiser cette dernière rétrospectivement dans l'après-coup » (1990, p. 191). Alors que le flot de nos expériences nous glisse entre les doigts comme du sable fin, la narration nous permet, rétrospectivement, de créer des chaînes causales ou d'intention, d'identifier des points tournants dans notre vie, de comprendre pourquoi telle chose est arrivée, et comment nous en sommes arrivés là où nous en sommes.

Cependant, Ricœur n'est ni le premier ni le seul à avoir contribué à conférer un statut privilégié aux narratifs comme outils de création de sens. L'approche narrative, c'est-à-dire l'étude des narratifs en tant que « mode d'appréhension, de représentation voire même d'explication du réel » (Abell, 2004 dans Giroux & Marroquin, 2005), n'a rien de nouveau, puisque cela fait plus de trente ans qu'elle est particulièrement privilégiée par

les chercheurs en sciences humaines (Giroux & Marroquin, 2005). Barbara Czarniawska (2004) fait même remonter l'étude des narratifs beaucoup plus loin, avec les traditions herméneutiques d'étude de la Bible, du Coran et du Talmud, puis à une époque plus rapprochée, aux études de Propp sur les contes traditionnels russes à la fin des années 1920 (p. 1). Il y a également Greimas, qui, avec sa théorie de la narrativité, a établi une corrélation déterminante entre intrigue et personnage. À travers le récit sont désignés un destinataire et un destinataire, un adjuvant et un opposant, en fonction de la quête, ou des actions qui la constituent : « on procède des relations possibles entre actants en direction de la richesse combinatoire des actions » (Ricoeur, 1990, p. 173). Ainsi, c'est la mise en intrigue qui permet d'attribuer les actions aux protagonistes du récit et ainsi de déterminer la nature et l'évolution des personnages.

Pour Ricoeur, il y a également une conséquence ontologique à la pensée narrative, fort différente de celle que l'on retrouve chez Greimas. En créant des narratifs afin de donner du sens à l'expérience vécue, ainsi qu'en les interprétant, on fait émerger le « soi », l'identité personnelle : « il n'est pas de compréhension de soi qui ne soit médiatisée par des signes, des symboles, et des textes ; la compréhension de soi coïncide à titre ultime avec l'interprétation appliquée à ces termes médiateurs » (1986, p. 33). Le passage par la narration et l'interprétation est ainsi essentiel à la création de l'identité, car l'acte de configuration et d'interprétation des narratifs est la matière première, le matériau même de la création de l'identité. Comme le rapporte Piovano, pour Ricoeur, l'humain doit passer de sa *condition* historique (expérience vive, ou expérience vécue) à sa *conscience* historique (expérience racontée et appropriée) pour exister, pour avoir une conscience de soi (Piovano, 1986, p. 316-317).

2.1.1 La dimension temporelle de l'identité

Selon Ricœur, la temporalité est au cœur de la problématique de l'identité personnelle. Pour lui, l'identité ne peut « s'articuler que dans la dimension temporelle de l'existence humaine » (Ricoeur, 1990, p. 138). Il propose donc une théorie de l'identité narrative qui place au centre de la réflexion le problème de la permanence dans le temps, qui correspond à ce que j'ai identifié dans la littérature comme la dualité stabilité et changement.

Cette théorie de l'identité qui met au centre la dimension temporelle repose sur l'équivocité des termes « identité » et « identique » (Ricoeur, 1990, p. 12). Selon Ricœur, il est possible de comprendre l'identique en tant qu'*idem* (l'identité entre deux choses, autrement dit l'identité en tant que même), mais aussi en tant que *ipse* (l'identité comme propre, ce qui distingue l'individu, autrement dit l'identité comme différence), ce qui nous mène à penser l'identité de deux façons : l'identité-*idem* et l'identité-*ipse*. Ces deux façons d'aborder l'identité sont ce qui permet à Ricœur de comprendre la dualité stabilité-changement de l'identité, c'est pourquoi il importe de les explorer en détail.

L'*idem* peut être compris comme la mêmeté, c'est-à-dire le semblable à soi. On l'utilise dans le cadre d'une comparaison : « Son frère et lui sont faits sur le même moule, ils sont les mêmes ». On peut également le penser en termes de répétition : « J'ai fait la même erreur deux fois ». La signification de l'*idem* renvoie au pareil, au semblable. En ce qui a trait au soi, le même est aussi caractérisé par la cohérence interne, mais aussi et surtout par la continuité dans le temps. Ainsi, on dira « il est le même qu'il y a dix ans », en faisant référence aux aspects du soi qui n'évoluent pas, comme le noyau de la personnalité, ou certains traits de caractère (Ricoeur, 1990, p. 13).

Par opposition, l'ipséité c'est l'altérité dans le soi : c'est le distinct. C'est ce que nous avons en propre, ce qui nous distingue des autres et de ce que nous avons été, ce qui nous permet d'évoluer, de changer. Aux dires de Ricoeur : « l'identité au sens d'*ipse* n'implique aucune assertion concernant un prétendu noyau non changeant de la personnalité » (Ricoeur, 1990, p. 13, souligné dans l'original). L'*ipse* a une dimension performative, reliée au contexte, car elle renvoie aussi à soi comme un individu concret. C'est pourquoi, selon Teichert (2004), l'ipséité c'est l'identité dans la dimension pratique, c'est le soi *agissant* (p. 177-178). On pourrait donc dire que c'est le soi *situé*, *contextualisé*. L'*ipse*, c'est l'identité comme unicité, c'est l'action, le soi dans l'agir.

Pour Ricoeur, ces deux significations de l'identité ne peuvent se penser l'une sans l'autre (1990, p. 14), d'autant plus qu'elles sont liées de manières variées. À travers nos actions (*ipse*) nous pouvons être « autre », mais pouvons aussi rester le (la) même. Dans la performance de l'agir nous pouvons évoluer, changer, ou alors rester stable dans la confirmation et la reproduction des traits stabilisés de notre personnalité. Il y a ici une dualité, celle de la stabilité et du changement, qui met en jeu la dimension temporelle de l'identité. Pour Ricoeur, cette compréhension est fondamentale à l'étude du phénomène identitaire. C'est pourquoi sa pensée se distingue des conceptions philosophiques de l'identité de certains auteurs, qui mettent plutôt l'accent sur la dimension performative, souvent au détriment des dimensions stables du soi, tel que nous l'avons montré dans le chapitre précédent. Aussi, comme ces deux éléments de l'identité sont tous deux constitutifs, mais opposés, ils doivent être pensés comme étant en *tension dialectique* constante. Pour ce faire, Ricoeur propose d'avoir recours à la théorie narrative, et affirme

que : « c'est dans [ce] cadre [...] que la dialectique concrète de l'ipséité et de la mêmeté [...] atteint son plein épanouissement » (Ricoeur, 1990, p. 138).

2.1.2 La narration et les modèles de permanence dans le temps

Selon Ricoeur, les récits déploient deux modèles de permanence dans le temps, qui permettent de rendre compte de la dimension temporelle de l'identité. Il s'agit du caractère et de la promesse, et qui donnent lieu à la médiation de la tension dialectique idem-ipse dans la narrativité.

Le premier modèle est celui du *caractère*, dans lequel l'idem et l'ipse coïncident. En effet, le caractère d'une personne est ce qui est stable et qui perdure, malgré le temps qui passe et les actions réalisées. L'ipse se présente comme un idem, car la performance, les actions perpétuées (ipse) sont concordantes avec le même. Le caractère ne marque donc pas une évolution, il sert à renforcer le même, l'aspect stable du soi. Aussi, en plus des dispositions, des traits distinctifs auxquels on reconnaît une personne, le caractère est formé des habitudes, qui sont acquises, en conformité avec le soi. Il y a donc recouvrement de l'ipse et de l'idem. Le caractère est également composé des identifications, qui sont aussi acquises et comprises comme des parties intégrantes et stables du soi (ici on parle de l'identification à des valeurs, à des normes, à des idéaux, à des collectifs, etc.). Le caractère est donc un lieu où se conjuguent, se confondent même, l'idem et l'ipse, car l'ipse se présente comme un idem, la performance renforce le soi dans ses dispositions perçues comme stables et continues. Comme le dit Ricoeur :

« J'entends ici par caractère l'ensemble des marques distinctives qui permettent de réidentifier un individu humain comme étant le même. Par les traits distinctifs que l'on va dire, il cumule l'identité numérique et qualitative, la continuité ininterrompue et la permanence dans le temps. C'est par là qu'il

désigne de façon emblématique la mêmeté de la personne. » (Ricoeur, 1990, p. 144)

On conçoit souvent que le caractère confère, à la personne et aux gens qui l'entourent, stabilité et évaluation. Stabilité, car les traits de caractères sont souvent compris comme étant des éléments de la personnalité qui ne changent pas au cours de la vie. Par définition le caractère est quelque chose de stable, il est un exemple-type de permanence dans le temps. Il y a aussi évaluation, car les actions d'une personne seront évaluées par elle-même et par ses pairs en référence à son caractère. Par exemple, à la suite d'une action posée par cette dernière, on dira (ou elle-même dira) : « Ça ne lui (me) ressemble pas de faire ça ». Aussi, Ricoeur nous dit que le caractère est une « histoire contractée », il est compréhensible dans une dimension narrative, car l'histoire peut redéployer la sédimentation, l'acquisition, d'habitudes, de valeurs, d'identifications, qui forment le soi (Ricoeur, 1990, p. 148). Dans ce modèle de permanence dans le temps, l'histoire témoigne donc d'une évolution qui se présente comme un même, qui incarne le même. La performance du protagoniste sert à la reproduction du même. Il s'agit en quelque sorte d'une fidélité à soi.

Ricoeur nous présente également la « parole tenue » ou « promesse » comme second modèle de permanence dans le temps. Dans ce modèle, qu'il surnomme également « maintien de soi », il nous dit que l'identité est polairement opposée au caractère. Ce modèle constitue un « défi au temps », un « déni du changement » (Ricoeur, 1990, p. 149), car quoi qu'il arrive, peu importent les changements qui affectent le soi, ce dernier s'engage à l'égard du futur par sa promesse. Comme le précise Gilbert (2001) :

« La promesse évoque cette modalité qui nous permet de nous constituer comme sujet d'un acte à venir, sans savoir *ce que* nous serons à ce moment-là.

C'est pourquoi l'on considérera que la notion de maintien de soi à travers la parole donnée témoigne, par définition, d'une forme de *capacité réflexive*, permettant à la personne de se reconnaître comme sujet de la promesse.

Tenir parole, c'est en effet faire preuve d'une capacité de se reconnaître comme un *qui*, indépendamment des changements qui pourraient nous affecter entre-temps ; en ce sens, la promesse renvoie directement à soi-même et à la capacité de se reconnaître comme agent identique au cours du temps. » (p. 114, souligné dans l'original)

Le modèle de la promesse, c'est donc le maintien du soi malgré les changements qui affectent le protagoniste. Peu importe le nouveau contexte, peu importe l'évolution du personnage à travers le récit, ce dernier va faire ce qu'il a dit qu'il ferait. Ici, ipséité et mêmeté cessent de coïncider, il y a évolution du personnage à travers la performance d'actions situées dans un contexte. Mais la mêmeté pose un défi à l'ipséité, ce qui donne lieu à une action ultime qui permet le maintien de soi, malgré les changements qui affectent le personnage. Celui-ci peut se reconnaître comme sujet de sa promesse et la remplir malgré tout. La promesse pose la question suivante : l'individu pourra-t-il agir selon ce qu'il avait prédit, malgré le déroulement des choses, malgré l'arrivée d'événements imprévus, malgré le passage du temps et les changements qu'il subit ? Il s'agit d'un maintien de soi orienté vers l'avenir (stabilité malgré le changement), alors que le caractère présente un maintien de soi cohérent avec le passé (stabilité, pas de changement).

Ainsi, alors que dans le modèle du caractère l'ipse se présente comme un idem, c'est-à-dire que la performance d'action reproduit le même, dans le modèle de la promesse la performance ne reproduit pas le même, elle fait changer la personne. Cette dernière doit manifester de la permanence dans le temps malgré le changement, le même doit se réaliser malgré le changement. La tension dialectique est ici plus palpable, plus vive, alors que dans le modèle du caractère elle est plus ténue, moins visible, car la

performance reproduit le même, la stabilité. Ces deux modèles de permanence dans le temps sont donc deux façons distinctes de négocier la dualité stabilité-changement. Ils constituent ainsi deux pôles de l'identité. Le pôle du caractère est celui où le changement est moins perceptible, alors que dans celui de la promesse il prend sa pleine valeur. Dans les deux cas cependant c'est la stabilité qui prend le dessus, puisqu'il s'agit de deux modèles de permanence dans le temps.

Pour Ricoeur, la constitution de l'identité personnelle repose entre ces deux pôles, et c'est le modèle de l'*identité narrative* qui permet de réaliser cette médiation (Ricoeur, 1990, p. 143). Comme il le précise lui-même :

« Cette manière nouvelle d'opposer la mêmeté du caractère au maintien de soi-même dans la promesse ouvre un *intervalle de sens* qui reste à combler. Cet intervalle est ouvert par la polarité en termes temporels, entre deux modèles de permanence dans le temps, la persévération du caractère et le maintien de soi dans la promesse. C'est donc dans l'ordre de la temporalité que la médiation est à chercher. Or, c'est dans ce « milieu » que vient occuper, à mon avis, la notion d'identité narrative. L'ayant ainsi située dans cet intervalle, nous ne serons pas étonnés de voir l'identité narrative osciller entre deux limites, une limite inférieure, où la permanence dans le temps exprime la confusion de l'*idem* et de l'*ipse*, et une limite supérieure, où l'*ipse* pose la question de son identité sans le secours et l'appui de l'*idem*. » (Ricoeur, 1990, p. 150, souligné dans l'original)

Ainsi, la mise en intrigue, par la connexion entre les événements, permet d'intégrer la permanence dans le temps à la contingence de l'action et du contexte (Ricoeur, 1990, p. 167-168). Dans le récit, un événement survient et vient rompre ce que Bruner appelle le script canonique, c'est-à-dire le schéma attendu et normal des événements (Bruner, 1991). Des actions seront entreprises par le protagoniste de l'histoire pour retrouver l'état d'équilibre, à la suite de l'avènement de cet événement perturbateur. Il s'agit ici des éléments de base de l'intrigue (Czarniawska, 2004), que Ricoeur appelle concordance (situation initiale) et discordance (événement perturbateur). La discordance vient rompre

la concordance, mais ce faisant fait avancer le récit. L'instabilité (la discordance) est donc en médiation avec la stabilité (la concordance) à travers la narration (Ricoeur, 1990, p. 168). La stabilité l'emporte cependant à la toute fin du récit en même temps que l'équilibre est rétabli. La permanence dans le temps est ainsi intégrée à la contingence de l'action par la médiation du récit, par l'assemblage des événements à travers la mise en intrigue.

La mise en intrigue permet ainsi de négocier la tension entre ipse et idem de l'identité de deux manières différentes, selon les modèles du caractère et de la promesse. Soit le personnage renforce son caractère dans l'action, accomplissant ainsi ce à quoi il était destiné (ce qui met en scène la stabilité), soit le personnage évolue et change au fil des événements, mais remplit sa promesse et accomplit son destin malgré tout (mettant en scène le maintien de soi malgré le changement). Puisque les actions de l'histoire sont transposées aux personnages du récit, il en résulte l'identité du personnage (par exemple : il est courageux et ses actions le démontrent et confirment ainsi son caractère, ou alors il est peureux mais devient courageux au fil des événements du récit, ce qui l'aide à tenir sa promesse). L'identité du personnage réside ainsi dans l'identité narrative, qui est elle-même déterminée par l'intrigue, qui met en tension la dimension stable avec la dimension changeante, de différentes façons (selon les deux modèles de permanence dans le temps).

Donc, pour Ricoeur, la mise en intrigue équivaut à configurer l'avènement d'actions qui ou bien affirment le caractère du personnage, en montrant comment ses actions correspondent à son même, ou alors testent ce caractère, en montrant s'il y aura ou non maintien de soi malgré l'ipséité à travers les actions du personnage, qui tiendra sa promesse ou non (Ricoeur, 1990, p. 176). Au fil des histoires, la tension temporelle entre

les deux pôles est sans cesse présente, car le caractère est présent en tant qu'élément de continuité du personnage, mais la promesse vient mettre à l'épreuve ce caractère lorsque le récit montre l'évolution du personnage. L'identité narrative, à travers la mise en intrigue et l'attribution d'actions au personnage, est donc le lieu de l'évolution du soi par rapport à ses éléments de continuité, selon diverses modalités incarnées par les modèles de permanence dans le temps. Ricœur propose donc une approche narrative afin de comprendre la construction de l'identité, car c'est dans la mise en intrigue que la tension inhérente à la dimension temporelle de l'identité est constamment négociée (sans être jamais vraiment résolue).

2.1.3 Mise en intrigue et mimésis

L'identité narrative de Ricœur est l'identité personnelle qui se construit dans un « narratif du soi » (*self-narrative*), et un narratif du soi qui est dit/construit par la personne (Teichert, 2004, p. 188), selon un processus circulaire et itératif. C'est la mise en intrigue, appelée *muthos* par Aristote (Taïeb, Revah-Lévy, Baubet, & Moro, 2005, p. 757), que Ricœur décrit comme la composition verbale qui constitue un texte en récit, qui réalise ce processus de construction des narratifs de soi. Chez Aristote, la *muthos* est une pratique (praxis), il s'agit de « l'assemblage des actions accomplies ». Il ne s'agit donc pas tant d'une structure, mais d'un processus, d'une mise en intrigue plutôt que d'une intrigue (Ricoeur, 1986, p. 15-16). Pour Ricœur, la mise en intrigue procure un caractère intelligible, ce qui permet de donner du sens aux événements vécus : « l'intrigue est l'ensemble des combinaisons par lesquelles des événements sont transformés *en* histoire ou – corrélativement – une histoire est tirée d'événements. L'intrigue est le médiateur entre l'événement et l'histoire » (1986, p. 16). De plus, Ricœur ajoute que l'intrigue

permet de composer une histoire à partir d'éléments disparates allant des événements aux dispositions des individus, en passant par les actions posées par les protagonistes du récit.

Il précise que l'intrigue:

« est apparue aussi comme un « prendre ensemble », qui intègre *des* événements dans *une* histoire, et qui compose ensemble des facteurs aussi *hétérogènes* que les circonstances, les caractères avec leurs projets et leurs motifs, des interactions impliquant coopération ou hostilité, aide ou empêchement, enfin des hasards. Chaque intrigue est une telle synthèse de l'hétérogène. » (1986, p. 25, souligné dans l'original)

Comme nous l'avons dit plus tôt, pour Ricœur, cette synthèse de l'hétérogène dans la mise en intrigue dépend d'une concurrence entre concordances et discordances. Les premières correspondent à un ordre dans les événements vécus par l'individu, un « agencement des faits » au sens d'Aristote (Ricoeur, 1990, p. 168). Les secondes sont des « renversements de fortune » qui, jusqu'à la fin du récit, « mettent en péril cette identité » (Ricoeur, 1990, p. 168). La mise en intrigue consiste donc en l'occurrence d'événements narratifs, qui peuvent être à la fois discordance et concordance : l'événement narratif rompt la concordance par son avènement (il est ainsi discordance), mais est concordance car il contribue à faire avancer le récit et construire l'identité (Ricoeur, 1990, p. 169). Ricœur ajoute aussi que « la synthèse concordante-discordante fait que la contingence de l'événement contribue à la nécessité en quelque sorte rétroactive de l'histoire d'une vie, à quoi s'égale l'identité du personnage. Ainsi le hasard est-il transmué en destin » (1990, p. 175). L'identité prend donc tout son sens dans l'achèvement du récit, qui donne un sens aux événements vécus. Les petites histoires de notre vie quotidienne servent donc à nous mettre en scène, à nous définir en tant qu'individus cohérents ou non, selon que l'on agit selon notre caractère (ou nos valeurs,

nos aspirations) en cohérence avec les actes du passé ou non ; selon que l'on tienne nos promesses ou non malgré les changements qui nous affectent.

On constate ainsi que Ricœur a une vision de l'identité qui met en jeu la fixité et la stabilité, une « mêmété » qui est continuellement remise en processus de production, d'achèvement, selon les événements vécus, et ce, sans aucune assurance extérieure à la narration. Aussi, l'individu ne peut être compris comme une « entité distincte de ses "expériences" » (Ricoeur, 1990, p. 175). Au contraire, nous dit Ricœur :

« [La personne] partage le régime de l'identité dynamique propre à l'histoire racontée. Le récit construit l'identité du personnage, qu'on peut appeler son identité narrative, en construisant celle de l'histoire racontée. C'est l'identité de l'histoire qui fait l'identité du personnage. » (Ricoeur, 1990, p. 175)

Ainsi, l'enchaînement concordance-discordance est crucial dans la construction narrative de la stabilité, et plus généralement dans la détermination des identités. C'est le concept de mimésis, que Ricœur emprunte également à Aristote, qui permet le triomphe de la concordance sur la discordance (Piovano, 1986, p. 282). Pour Aristote, le poème est la mimésis de l'action humaine, c'est-à-dire une représentation créative de la réalité humaine (Piovano, 1986, p. 282). Ricœur distingue trois moments de la mimésis, qui correspondent à trois moments de la spirale herméneutique, de l'acte d'interprétation. Il s'agit de mimésis I (figuration), mimésis II (configuration) et mimésis III (refiguration).

2.1.4 La spirale herméneutique

Le premier moment de la spirale herméneutique, la mimésis I, constitue la structure prénarrative de l'expérience humaine, c'est-à-dire la propension que nous avons à voir des histoires « non racontées » dans les successions d'événements que nous vivons (Taïeb et al., 2005, p. 758). Ricœur appelle ce moment la figuration.

Le second moment, la mimésis II, est l'acte de configuration du récit proprement dit, c'est-à-dire l'établissement d'une chaîne causale ou signifiante entre les événements, ce qui est beaucoup plus qu'une simple succession épisodique. Pour qu'il y ait une (mise en) intrigue (*plot* en anglais ou *muthos* en grec), il faut que les événements soient racontés en fonction de causes et d'effets, mais aussi d'intentionnalité humaine : « The narrative mode of knowing consists in organizing experience with the help of a scheme assuming the intentionality of human action » (Czarniawska, 2004, p. 7), ou comme le dit Ricœur lui-même : « L'intrigue est l'unité intelligible qui compose des circonstances, des buts et des moyens, des initiatives, des conséquences non voulues » (1986, p. 16). C'est dans cette façon particulière d'agencer les événements dans le récit que l'on retrouve la dimension créative des narratifs, et qui permet de rendre la succession d'événements *significant* (Czarniawska, 2004, p. 7).

Le *muthos*, l'agencement des événements dans une intrigue intelligible, constitue également une manifestation de la *créativité*. Comme le dit Ricœur, la métaphore vive (1975) et la mise en intrigue sont comme deux fenêtres ouvertes sur l'énigme de la créativité (1986, p. 24). Pour lui, le « secours de la fiction » et l'intégration de variations imaginatives sont fondamentales dans la mise en intrigue, car rien dans l'expérience de la vie n'a valeur de commencement, ni de clôture narrative. Nous n'avons aucun souvenir de notre naissance, et nous ne serons pas là après notre mort pour raconter notre vie en rétrospective. Pour Ricœur, c'est l'exposition à des œuvres de fictions qui nous aide à donner à certains événements la signification de débuts et de fins, nous permettant ainsi d'identifier des points tournants, des tranches de vie, en nous familiarisant avec les débuts et les clôtures narratives présents dans la littérature (1990, p. 192). De plus, les œuvres de

fiction nous permettent de comprendre la possibilité de concevoir plusieurs intrigues différentes à partir d'une vie, la nôtre. Du moment qu'un commencement et une fin sont fixés à chaque épisode de vie, plusieurs configurations sont possibles, qui contribuent à la *distanciation* créée par le texte. Enfin, force est de constater que « les histoires vécues des uns sont enchevêtrées dans les histoires des autres », (Ricoeur, 1990, p. 190), ce que la littérature nous aide à comprendre, en ayant donné plusieurs exemples d'un modèle intelligible de récits enchâssés les uns dans les autres (Ricoeur, 1990, p. 192).

Nous avons vu en quoi consistent les mimésis I et II, la figuration et la configuration. La troisième mimésis est l'acte de refiguration. Il s'agit du moment de la lecture active du texte. L'acte de refiguration correspond à l'interaction entre le monde du texte et le monde du lecteur, le moment où le lecteur *s'approprie* le texte, détermine ce qu'il veut dire *pour lui*, car même s'il en est l'auteur, l'acte de configuration du récit a créé une *distance* entre son texte et lui, en raison du recours aux symboles, qui ont potentiellement des significations multiples (ou du moins différentes de celle voulue par l'auteur). Le lecteur utilise cette création de sens, issue de l'appropriation de ses propres narratifs (et même de ceux des autres), pour refigurer le réel, c'est-à-dire pour comprendre sa propre expérience de vie, et les événements qu'il vivra par la suite. On revient ainsi à la mimésis I, la structure prénarrative de l'expérience, ce qui permet de boucler la boucle du cercle herméneutique. Dans ce mouvement émerge le soi, l'identité personnelle, qui n'est donc jamais fixée que temporairement, et qui évolue au fil de l'intégration créative de nouvelles configurations du réel que l'humain crée et auxquelles il est confronté. L'humain trouve donc son identité dans sa relation avec l'Autre. L'Autre prend ici le sens de symboles, de différences auxquelles il est exposé à travers la narration, mais aussi le

sens d'un monde objectivé qu'il doit s'approprier. L'Autre signifie aussi « autrui », c'est-à-dire les personnes qui l'entourent, qui contribuent à produire des refigurations du réel qu'il peut s'approprier. La production de son identité se fait donc grâce à l'histoire de sa vie qu'il élabore lui-même, ou des histoires des autres qu'il doit s'approprier :

« he becomes himself through a spiral movement made of differences, of all the scattered and conflicting events, and of all the stories he has told himself throughout his life. In other words, the ego finds his self by way of its other in texts and narratives. The same dialectics of understanding and explanation, of appropriation and distancing, sustain both Ricoeur's hermeneutics of language and of story-telling. » (Piovano, 1986, p. 239-240)

Ricœur accorde donc une certaine importance à la structure du texte, qui crée la distanciation, qui doit être expliquée, mais *aussi* comprise. Il apprécie l'approche structuraliste, qui vise à expliquer en détail les structures universelles des textes narratifs, mais il s'attache également au problème de l'interprétation, qu'il ne croit pas réductible aux aspects structurels du texte. Ainsi, à la différence des structuralistes, qui tendent à situer la signification presque exclusivement dans la structure du narratif, pour Ricœur la signification émerge dans la structure, certes, mais aussi et surtout grâce à la spirale herméneutique, c'est-à-dire l'acte d'interprétation. Il s'agit ici de mettre l'accent sur le *mouvement entre les trois mimésis*, qui met en scène la dialectique du même (appropriation, mimésis I et III) et de l'Autre (distanciation, mimésis II), centrale dans la pensée philosophique de Ricœur (Piovano, 1986). En réponse aux structuralistes, il veut rétablir la primauté de l'intrigue et de sa temporalité sur sa structure, et privilégier l'interprétation à l'explication, sans pour autant évacuer celle-ci du processus : « Explanation must be brought back within a dialectical framework of distancing and appropriation if it is to be meaningful » (Piovano, 1986, p. 304). L'analyse de la structure narrative constitue ainsi l'une des étapes du cercle herméneutique, mais elle ne

conditionne pas le tout de la signification, qui, elle, se crée plutôt dans la dialectique appropriation-distanciation. D'une part, Ricœur reconnaît les significations structurelles attachées au discours dans la narration et l'acte de configuration ; cependant, cette signification est négociée dans l'acte d'appropriation du texte. Cette dialectique entre distanciation (reconnaissance tacite ou non de l'autonomie du texte et de ses significations culturelles objectives) et appropriation (réfléchir à ce que cela veut dire pour nous) constitue l'acte d'interprétation qui contribue à la constitution du soi.

Si l'on résume, l'identité personnelle apparaît à travers une médiation temporelle, un processus duquel la narration est une partie intégrante et qui mobilise à la fois les symboles de la culture, les signes du langage, et des textes. Ces derniers créent une *distance* entre nous et les événements vécus, en ouvrant le spectre des significations que l'on peut donner aux signes utilisés pour composer le texte du narratif de soi. Le récit doit ensuite être interprété, autrement dit « approprié », pour que l'identification soit réalisée. De même, nous nous approprions également les récits des gens autour de nous, pour créer le sens de la réalité qui nous entoure. Il s'agit là de la dialectique de la *distanciation* et de *l'appropriation*. Le réel de l'être, du soi, est refiguré à travers cette médiation, tenant compte de la figuration et passant à travers la configuration (narrative). Est ainsi créée une identité riche, qui intègre une interprétation des événements vécus, et qui négocie les symboles de la culture ambiante (rôles, figures, catégories sociales, etc.) à la fois à travers la distanciation créée par le texte, et l'appropriation réalisée dans l'interprétation. Comme le dit Piovano (1986) à propos de la pensée de Ricoeur : « We acquire our identity by retelling what has been and by re-structuring our past in such a way that the meaning

behind us opens up meaning in front of us » (p. 17). Cette signification qui s'ouvre devant nous, Ricœur la nomme le « monde du texte ».

2.1.5 Le monde du texte et la dialectique distanciation-appropriation

Selon Ricœur, « [l]e texte est la médiation par laquelle nous nous comprenons nous-mêmes » (Ricoeur, 1986, p. 126), ainsi que ce qui nous arrive. Il mentionne également que l'action *sensée*, autrement dit le discours dans sa dimension événementielle et performative, voire même toute action non discursive, peut être considérée comme un texte en ce qui concerne l'interprétation, en raison de certaines propriétés partagées par l'action et le texte (Ricoeur, 1986, p. 205-236). Ricœur considère donc le concept de texte comme étant « un paradigme approprié pour l'objet allégué des sciences sociales » (Ricoeur, 1986, p. 206). Ainsi, l'action elle-même se prête à interprétation, tout comme un texte, de même que le discours en tant qu'événement du langage. Il est donc possible d'appliquer l'analyse herméneutique des textes proposée par Ricœur, et plus précisément celle des narratifs de soi, à des discours produits en interaction, comme ceux qui caractérisent le quotidien des organisations. Cette possibilité de transmuter ainsi l'analyse herméneutique au discours situé est fondamentale, en raison de l'utilisation que je désire faire de ce cadre théorique afin de comprendre la construction des identités individuelles, collectives, et organisationnelles à travers les interactions des membres de l'organisation.

Ainsi le texte, compris aussi comme l'action elle-même ou les actes de discours, ouvre un monde de possibilités, le « monde du texte », qui n'appartient ni à l'auteur, ni au lecteur (Ricoeur, 1986, p. 111). C'est ce « monde », qui est immanent et qui crée des nouvelles possibilités d'être, qu'il faut s'attacher à comprendre dans le travail herméneutique. C'est là même le problème herméneutique le plus fondamental, selon Ricœur, et non pas de

comprendre les intentions de l'auteur, comme certains pourraient le croire (1986, p. 128). Il faut plutôt s'attacher à comprendre par interprétation le sens immanent d'une action ou d'un texte, au sens du « monde » qu'il ouvre *pour nous* (Ricoeur, 1986, p. 97). Par « monde », on veut dire « monde de possibilités », nouvelle réalité dans laquelle on peut agir et être. Par exemple, le récit du voisin qui nous raconte une agression ayant eu lieu dans notre quartier, peut produire une nouvelle réalité pour nous, qui avons toujours cru notre quartier sécuritaire. Plutôt que de tenter de comprendre ce que celui qui raconte a voulu nous dire, nous nous approprions ce récit pour qu'il prenne sens dans notre réalité propre. Un nouveau monde de possibilités est créé pour nous, par exemple un monde dans lequel nous voyons notre quartier comme étant dangereux, ce qui fait de nous une « victime potentielle ». Dans ce monde, nos actions seront désormais marquées par la méfiance et la prudence. Comme le dit Ricoeur :

« Si nous ne pouvons plus définir l'herméneutique par la recherche d'un autrui et de ses intentions psychologiques qui se dissimulent *derrière* le texte, et si nous ne voulons pas réduire l'interprétation au démontage des structures, qu'est-ce qui reste à interpréter? Je répondrai : interpréter, c'est expliciter la sorte d'être-au-monde déployé *devant* le texte. » (Ricoeur, 1986, p. 128 souligné dans l'original)

De plus, le monde du texte constitue « la distanciation que la fiction introduit dans notre appréhension de la réalité » (Ricoeur, 1986, p. 128). En créant le narratif, nous associons les événements que nous avons vécus à des références fictionnelles. Le texte acquiert ainsi une certaine autonomie, il est compréhensible, explicable en lui-même. Notre expérience devient « autre » par rapport à nous, grâce au narratif elle parle d'un monde extérieur au « soi ». Il y a ainsi distanciation, ou objectivation par le texte. Mais il est possible de s'approprier ce texte, de lui donner du sens pour nous-mêmes. C'est ce qui nous permet de nous découvrir, de comprendre qui nous sommes, en faisant « propre » ce

monde extérieur. Il y a ainsi appropriation. On s'approprié des textes qui parlent d'un monde extérieur, qui incarnent l'altérité. Par la dynamique de distanciation (opérée par la création du texte) et de l'appropriation (opérée par notre compréhension du texte), notre quotidien est refiguré pour intégrer des références inédites, des nouvelles possibilités d'être. De nouvelles possibilités ontologiques sont ainsi créées pour celui qui interprète (Piovano, 1986, p. 248) les « mondes du texte » énoncés, ce qui lui permet d'élargir son monde.

Nous nous approprions donc de nouvelles possibilités d'être créées par notre configuration de textes que nous énonçons nous-mêmes, ou même que des tiers énoncent. Ainsi, les gens autour de nous peuvent potentiellement contribuer à la construction de notre identité en déployant des identités collectives auxquelles nous nous associons. En résulte l'identification à autrui, à des groupes, à des organisations. La dialectique de distanciation et d'appropriation constitue la base de ce phénomène, à travers la création de textes, de narratifs, que l'on doit comprendre pour nous-mêmes. Le pouvoir du monde du texte est ainsi engagé dans la production du soi et des autres, en nous révélant les possibilités d'être résultant de l'interprétation de notre vécu et du vécu des autres : « The world of the text has the power of revealing ourselves to ourselves, and in so doing it changes our life » (Piovano, 1986, p. 313). Le monde du texte peut donc être impliqué dans la production d'autres identités auxquelles nous nous rattachons ou non, comme des identités collectives ou d'organisations. J'avance donc que les « mondes du texte » que nous projetons en énonçant des narratifs créent potentiellement des possibilités d'être pour nous-mêmes, mais aussi pour les autres personnes que nous côtoyons, voire même pour des entités telles que les organisations.

L'altérité peut donc aussi se manifester grâce à la refiguration que nous faisons des narratifs racontés par nos pairs, par les « autres » de notre quotidien. Ceux-ci peuvent nous fournir du matériel d'interprétation qui consiste en leurs propres narratifs, et peuvent également être co-auteurs des nôtres, ajoutant, dans l'interaction, leurs propres complexions et variations imaginatives à notre mise en intrigue. Ainsi la création de l'identité est nourrie de la vie sociale, qui nous expose à des altérités multiples incarnées par les narratifs émis par nos pairs.

Selon Czarniawska (Czarniawska-Joerges, 1994; Czarniawska, 1997), l'identité est un modèle d'action sociale qui fonctionne de manière réflexive : « Actors perform actions ; actions create actors or, rather, their identities » (Czarniawska-Joerges, 1994, p. 195) Dans son livre (1997), elle précise que cela se passe dans le contexte du narratif (p.43). Elle étudie ainsi l'identité personnelle et organisationnelle comme étant construite dans des narratifs, selon un processus continu de narration, « where both the narrator and the audience formulate, edit, applaud, and refuse various elements of the ever-produced narrative » (Czarniawska-Joerges, 1994, p. 198). On voit ici que Czarniawska accorde un rôle important à l'auditoire, qui est co-auteur des narratifs. Pour Czarniawska, l'identité narrative est performée dans les conversations situées, c'est-à-dire qu'elle est positionnée par rapport aux gens, selon une intrigue négociée avec les autres participants à la conversation : « Thus, the Self is produced, reproduced, and maintained in conversations, past and present. It is community-constituted » (1997, p. 45). Cela vient confirmer l'importance des tiers dans la constitution de l'identité, et de leur apport en tant que fournisseurs de matériel culturel qui sert à l'élaboration des narratifs de soi. Cela ouvre la

possibilité d'étudier ces narratifs tels que produits dans un contexte social, collectif, comme celui d'une organisation.

Aussi, cette découverte du « monde du texte » crée de nouvelles dimensions de notre être et de nos semblables dans le monde. Comme le dit Ricoeur : « Ce qui est en effet à interpréter dans un texte, c'est une *proposition de monde*, d'un monde tel que je puisse l'habiter pour y projeter l'un de mes possibles les plus propres. Le monde du texte propre à ce texte unique. » (Ricoeur, 1986, p. 128 souligné dans l'original). *Habiter* le monde implique une dimension active à l'identité, un soi agissant dans la réalité. La refiguration a une incidence sur la façon dont nous comprenons la réalité, ce qui a une implication sur la façon dont nous agissons dans celle-ci. Ricoeur mentionne la dimension prospective des narratifs, en accord avec ce que Sartre a appelé le « projet existentiel de chacun » (cité dans Ricoeur, 1990, p. 191). Ainsi, nous organisons non seulement les événements du passé dans une succession cohérente et significative, mais nous orientons cette succession en vue des attentes et des projets que nous formons pour nous-mêmes et pour ceux qui nous entourent, voire pour les collectifs auxquels nous appartenons. La création de l'identité narrative est donc indissociable de l'action passée et présente, de notre engagement envers la réalité, que nous projetons sur un horizon temporel à venir. Comme le mentionne Weick : « What the situation *will have meant to me* is dictated by the identity I adopt in dealing with it » (1995, p. 24 *emphase mienne*). Weick affirme également qu'à la fois l'environnement que nous « mettons en action » (*enact*) ainsi que la manière dont nous interprétons, sont guidés par l'identité que nous endossons dans l'action (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005, p. 416).

Cette dimension du soi agissant et changeant, toujours contextuelle, Ricœur la nomme ipséité. Comme nous l'avons vu plus tôt, pour lui, il est fondamental de l'intégrer à la définition de soi en tant qu'idem, un soi unifié et constant, même si cela semble complexe et paradoxal, et que plusieurs philosophes et théoriciens préfèrent privilégier l'une ou l'autre de ces dimensions, parce qu'ils négligent la dimension temporelle. Rappelons que pour Ricœur, l'aspect temporel, caractérisé par des tensions entre le soi agissant (ipse) et le soi constant (idem), est au cœur du problème de l'identité. Pour lui, ces deux dimensions ne peuvent se penser l'une sans l'autre, car l'identité est à la fois quelque chose de fixe et d'évolutif. La résolution de ce paradoxe temporel de l'identité, à travers une pensée originale et innovatrice, constitue l'un des apports principaux de l'œuvre de Ricœur à la philosophie, et c'est pourquoi cette théorie narrative particulière s'avère tout indiquée pour étudier les différentes identités en jeu dans l'organisation, en tenant compte de la dimension temporelle que nous avons nommée la dualité stabilité-changement.

2.1.6 Apport particulier de la théorie de l'identité narrative de Ricoeur

Le concept d'*identification* en tant que processus a constitué un moyen de prédilection pour plusieurs auteurs afin d'étudier la jonction de l'individu avec les collectifs et les organisations, du point de vue identitaire. Comme le dit Cheney : « Identification – with organizations or anything else – is an active process by which individuals link themselves to elements in the social scene » (1983b, p. 342). Selon lui, l'identité individuelle découle de ce processus de création de liens avec des entités sociales variées. Ces liens sont discursivement construits et revêtent une dimension rhétorique, ils contribuent à persuader les gens de commettre telle ou telle action en fonction de leurs attachements à

divers groupes ou entités sociales (Cheney, 1983b, p. 342). Pour Ricœur, l'identification à des collectifs se fait dans l'appropriation des « mondes du texte », qui permettent d'intégrer de nouvelles possibilités d'être, entre autres grâce à l'attachement à des collectifs. De plus, Ricœur, dans sa théorie de l'identité, met l'accent sur la façon dont les *actions* mises en scène dans le récit créent le personnage. Parmi ces actions, on retrouve entre autres le fait de s'associer à un groupe ou à une organisation. On peut en déduire que les liens d'identification sont donc non seulement créés discursivement à travers des connections rhétoriques, mais aussi potentiellement à travers l'appropriation de narratifs qui mettent en scène des gens, des collectifs et des entités comme des organisations, qui perpétuent différents comportements et s'influencent significativement les uns les autres. Un cadre théorique tiré de la philosophie de Ricœur permet ainsi de tenir compte de la notion d'identification, voire même d'y avoir recours, en permettant de documenter comment s'effectuent les liens d'identification grâce à la dialectique de distanciation et d'appropriation. Un tel usage du concept d'identification respecte sa dimension processuelle mise de l'avant par Cheney en 1983 (p. 344), tout en admettant une compréhension plus large du phénomène de l'identité, en tenant compte non pas uniquement des liens d'identification à des collectifs créés dans la narration, mais aussi de l'intégration des événements de la vie dans une acception de soi, ainsi que de l'appropriation des ressources symboliques provenant de cultures ambiantes dans lesquelles baignent les individus, les groupes et les organisations.

Utiliser la notion d'identification dans mon cadre théorique constitue aussi une façon de relever le défi épistémologique et théorique identifié précédemment, c'est-à-dire étudier simultanément dans une même étude la construction des identités personnelles,

collectives et organisationnelles, ainsi que de comprendre comment elles procèdent éventuellement l'une de l'autre dans le processus de narration. En résulte potentiellement une création concomitante, réalisée grâce à la dynamique de distanciation et d'appropriation, incarnée par les trois étapes du cercle herméneutique qui constituent le processus d'interprétation des narratifs.

Nous avons aussi vu dans la revue de littérature que l'identité individuelle est souvent comprise et étudiée comme une « structure de soi » ou un « narratif en progression » qui est construit et géré par les individus dans l'organisation en fonction d'un projet de vie particulier (Armato & Marsiglio, 2002), ou alors d'un idéal professionnel (Wieland, 2010) ou moral (Clarke et al., 2009). Ricœur permet également d'aborder le phénomène identitaire sous cet angle, à travers la notion de monde du texte, qui ouvre des possibilités d'être propres à l'individu. C'est ce que j'ai appelé la « dimension prospective » des narratifs chez Ricœur. Comme il le dit : « parmi les faits racontés à un temps du passé prennent place des projets, des attentes, des anticipations, par quoi les protagonistes du récit sont orientés vers leur avenir mortel » (Ricoeur, 1990, p. 192). Cela permet de comprendre les actions du quotidien des organisations et de leurs membres selon des désirs ou des valeurs précises, en fonction d'un projet de vie, ce dont notre cadre théorique permet de rendre compte.

L'adoption de la pensée ricœurienne afin de développer ce cadre théorique permet également de voir concrètement comment s'effectue la négociation des symboles de la culture ambiante et de celle de l'organisation, une question qui préoccupe les auteurs en communication organisationnelle (Clarke et al., 2009; Lucas & Steimel, 2009). Par contre, pour plusieurs d'entre eux, ces discours environnants sont envisagés comme des

régimes discursifs, au sens foucaldien du terme, qui conditionnent et orientent la construction du soi (Brown & Lewis, 2011; Corey, 1996). Ces discours offrent des « espaces épistémologiques » qui encadrent l'identité des protagonistes (Brown & Lewis, 2011), ou constituent des régimes de pensée à surmonter afin d'accéder à l'émancipation (Corey, 1996). Dans ces conceptions il n'y a pas de distanciation ni d'appropriation possibles, au sens de Ricœur, car le sujet est en quelque sorte conditionné par ces discours, il ne peut pas négocier leur impact sur le soi en s'en distançant et en se les appropriant. Ricœur, lui, met plutôt l'accent sur ces discours comme des ressources créatives à la configuration des narratifs qui permettent d'effectuer la distanciation nécessaire à l'appropriation. Il nous fournit un cadre théorique qui nous permet d'étudier comment ces discours incarnent une altérité que doit s'approprier l'individu pour construire son identité. Aussi, dans sa pensée, les discours sont mobilisés dans les processus de configuration et d'interprétation des narratifs identitaires par un sujet *agissant*. En ce sens, cette théorie constitue un apport intéressant afin de jeter un nouvel éclairage sur le(s) rôle(s) de ces symboles culturels, organisationnels ou non, dans le processus de construction des identités du point de vue du sujet, et donne un rôle à l'individu dans la négociation des pouvoirs (qui s'incarnent dans les discours) auxquels il est soumis.

Toutefois, il y a un coût à l'adoption de la philosophie de Ricœur afin de composer mon cadre théorique, il s'agit d'une perte au niveau de la simplicité (Teichert, 2004, p. 188). Par contre, la dualité temporelle inhérente au modèle qui contribue justement à compliquer la théorie, je la vois surtout comme une façon de résoudre la fracture théorique identifiée dans la littérature, mais aussi de rendre compte justement de la

complexité du phénomène de l'identité. Il s'agit d'une question qui n'appelle pas une réponse simple, loin sans faut. Comme le dit Ricœur: « Peut-être faudra-t-il conclure, non que la question [de l'identité] est vide, mais qu'elle peut demeurer comme une question sans réponse : c'est là précisément l'enjeu de cette stratégie singulière » (1990, p. 161). Je ne tenterai donc pas, en utilisant la théorie de Ricoeur, d'apporter une réponse à cette question, mais d'en éclairer certains aspects, afin d'en développer sa compréhension tout en respectant sa complexité inhérente. Cela fait écho au plaidoyer de Sveningsson et Alvesson en faveur d'un plus grand nombre de recherches qui prennent au sérieux la complexité du phénomène de constitution de l'identité dans les organisations, en raison de la « minceur » théorique et empirique qu'ils constatent dans la littérature :

« There is a certain “thinness” to the treatment of identity in much of the literature. In order to understand identity in depth we need to listen carefully to the stories of those we claim to understand and to study their interactions, the discourses and roles they are constituted by or resist – and to do so with sensitivity for context. We are certainly not claiming that conventional social categories are insignificant, but would encourage more open-minded efforts to explore the more vital aspects how people define and re-define themselves. » (Sveningsson et Alvesson, 2003, p.1190)

Ainsi, je suis d'accord avec ces auteurs ainsi qu'avec Ricœur en ce que je crois que le problème de l'identité n'appelle pas une réponse simple ou un modèle facilement applicable, mais plutôt une pensée qui puisse nous permettre d'en étudier des dimensions habituellement séparées (ipse et idem), donc en rendant premièrement compte de son caractère paradoxalement fixe mais aussi évolutif et processuel. C'est là toute la richesse de la théorie de l'identité narrative ricœurienne.

Aussi, la théorie de Ricœur est basée sur l'analyse de processus de configuration (mise-en-intrigue) et d'interprétation, qui ne sont jamais totalement fixes, mais sont plutôt fixes temporairement. Comme le disent Brown et Lewis, la stabilité dans ce processus est une

« fiction momentanée » (Brown & Lewis, 2011, p. 873). Le cercle herméneutique est ouvert, il crée un équilibre dialectique entre nos suppositions et appropriations, et le caractère objectivant de distanciation et de validation (Piovano, 1986, p. 249). La définition du soi dans la réalité est changeante, mais toujours en tension avec le même, grâce à la dialectique, et l'oscillation est constante entre appropriation et distanciation (Piovano, 1986, p. 262), ainsi que dans l'affrontement des différentes interprétations (Piovano, 1986, p. 265). Le sens de la réalité est re-négocié, le réel est refiguré, altérant les configurations antérieures (et subséquentes). Le modèle est circulaire et récursif, et nous permet de rendre compte du mouvement du réel, de son évolution. Surtout, l'identité à soi-même dans le temps et l'identité contingente convoquée dans l'agir et l'altérité, permettent de rendre compte de la médiation entre le soi permanent et le soi changeant selon deux modèles différents de permanence dans le temps. Il en résulte une théorie plus riche et dynamique que les modèles structuralistes, dans lesquels le sens est figé dans des structures atemporelles. On constate donc plusieurs avantages, et un grand potentiel d'analyses et de développements théoriques en ayant recours à un cadre théorique tiré de la philosophie de Ricœur sur l'identité.

Enfin, la pensée de Ricœur, ayant ses racines dans la phénoménologie, est soucieuse de l'expérience concrète, et nous permet de parler de l'identité comme d'un répertoire à l'action sans la réduire seulement à une performance. Cela se voit dans toute l'idée de refiguration du réel, de création du réel, qui renvoie à la notion de « mise en acte », ou d'*énaction* de l'environnement ancrée dans l'identité comme le décrit Weick (1995). De ce point de vue, cette pensée est non seulement utile pour comprendre la constitution de l'identité à travers la pensée narrative, mais aussi pour comprendre l'importance de ce

phénomène en contexte organisationnel. Je puise donc à cette théorie riche et complexe de l'identité narrative pour étudier la constitution des identités dans les organisations.

2.2 Questions de recherche

En me basant sur la théorie de l'identité narrative de Ricœur, conceptualisée avec quelques éléments de Czarniawska (1997) (ainsi que Czarniawska-Joerges, 1994), de Cheney (1991) et de Weick (1995), je veux repenser comment les narratifs participent à la construction de l'identité dans un milieu organisationnel. Plus précisément, dans cette thèse, je désire explorer les trois questions suivantes : 1- Comment la narration permet-elle de gérer les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité dans un contexte organisationnel ? 2- Comment les identités personnelles, collectives et organisationnelles procèdent-elles les unes des autres dans la narration ? 3- Comment se manifeste le rôle de l'Autre dans la constitution des identités dans un contexte organisationnel ?

En ce qui concerne la première question, visant à comprendre comment la narration permet de gérer les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité, elle se rapporte à la fracture épistémologique identifiée dans la littérature et conceptualisée par les dimensions ipse et idem de l'identité de Ricœur. Ce dernier nous donne déjà quelques éléments de réponse à cette question, avec les deux modèles de permanence dans le temps (caractère et promesse), et en expliquant que c'est la mise en intrigue qui permet la médiation entre ces deux pôles. Mon but ici est de voir quelle forme peuvent prendre ces modèles de permanence dans le temps dans la narration en contexte organisationnel et expliquer comment la médiation entre la stabilité et le changement se réalise concrètement dans des narratifs organisationnels.

Un autre aspect important relié à cette première question de recherche est le contexte de changement. Si l'identité a une dimension changeante, c'est parce que le monde dans lequel nous vivons est sans cesse en évolution, et parce que nous devons intégrer les nouveaux événements à notre compréhension de soi, afin de pouvoir agir dans les (nouvelles) situations auxquelles nous sommes confrontés. Un aspect de nos vies dans lequel le changement est bien présent est le contexte organisationnel. Certains auteurs avancent même que le changement est une condition inhérente à la vie des organisations (Tsoukas & Chia, 2002; Weick & Quinn, 1999). Weick et Quinn, en particulier, développent une conception du changement comme étant non pas épisodique, c'est-à-dire se produisant de temps à autre et produisant une rupture dans la stabilité et l'état d'inertie de l'organisation, mais plutôt comme étant continu, c'est-à-dire comme se produisant constamment, à partir d'exercices incessants de construction de sens (sensemaking) qui sont des réponses à l'instabilité et aux situations quotidiennes de l'organisation (Weick & Quinn, 1999, p. 366). Si l'on adopte cette vision du contexte organisationnel comme étant marqué par le changement continu, une meilleure compréhension de la dimension agissante de l'identité prend toute son importance, car elle est le moteur de la vie quotidienne des organisations. Elle est un élément primordial à saisir afin de produire du savoir utile pour la vie des organisations marquées par l'adaptation à des changements incessants et de l'instabilité. Cette première question permettrait donc non seulement de voir comment la mise en intrigue permet de façon concrète la médiation entre les dimensions fixe et changeante de l'identité, mais elle permettrait de documenter l'importance de cette construction de l'identité en contexte organisationnel changeant.

La deuxième question fait écho au deuxième défi théorique identifié dans la littérature en communication organisationnelle concernant l'idée d'étudier la construction potentiellement simultanée des identités individuelles, collectives et organisationnelles. Il s'agit de concevoir l'identité de l'organisation comme une construction discursive qui se fait dans des conversations (Shotter 1993, cité par Giroux, 2001), tout comme l'identité individuelle et les identités collectives, d'avancer qu'elles procèdent potentiellement les unes des autres à travers l'acte d'interprétation de narratifs construits conjointement. Bien que les auteurs en communication organisationnelle aient tendance à concevoir ces identités comme étant séparées, j'avance qu'il est plus intéressant d'étudier comment elles se recoupent et sont construites conjointement dans la narration, et a fortiori dans la tension distanciation-appropriation et dans l'acte d'interprétation. Cela signifie qu'en disant qu'il est en mobilisant des événements de son quotidien organisationnel, l'individu participe en même temps à construire son identité personnelle, des identités collectives auxquelles il se rattache ou non ou qui touchent ses collègues, ainsi que l'identité de l'organisation. Cette dernière, dans cette conception, est le produit d'échanges et de représentations élaborées par ses membres (Searle 1995, cité par Giroux, 2001). L'identité de l'organisation est ici conçue non pas comme une image de l'organisation créée de toute pièce par les dirigeants et-ou des spécialistes, mais plutôt comme réalité socialement construite, une conversation à laquelle plusieurs acteurs participent. Cela suppose que l'identité de l'organisation a elle aussi des dimensions fixe et changeante, et même que plusieurs identités de l'organisation peuvent exister en même temps (Giroux, 2001, p. 4-5). Il s'agira donc d'expliquer comment se construit non seulement l'identité individuelle, mais aussi potentiellement l'identité (ou les identités) de

groupes qui la composent, autrement dit une (des) identité(s) qui aurai(en)t une dimension plutôt collective, et même de l'identité de l'organisation, à partir de la conception du soi narratif de Ricœur.

La troisième question découle d'interrogations soulevées à partir du second défi théorique identifié dans la revue de littérature ainsi que du développement du cadre conceptuel. Elle vise à approfondir comment l'Autre est mobilisé dans la constitution d'identité(s). Tout d'abord, il sera intéressant de voir quels symboles de la culture ambiante et organisationnelle seront mobilisés dans la configuration des narratifs, contribuant ainsi à la distanciation produite par le texte. Il s'agira donc d'étudier comment sont utilisés et négociés ces référents culturels dans la narration afin de produire l'altérité dans le soi.

Cette question permettra également de parler de la dimension sociale et interactionnelle de la constitution de l'identité, de parler du rôle des tiers, d'autrui, participant à la configuration de narratifs et à la refiguration du réel. Les gens de notre entourage participent à la configuration en intervenant dans nos propres narratifs, en ajoutant des éléments, des détails, ce qui contribue à la distanciation du texte. Ils contribuent également à la refiguration, car ils interprètent et s'approprient nos textes, et fournissent leurs propres histoires à ajouter à la conversation. Ce faisant, ils produisent d'autres textes à interpréter. L'importance de la contribution des tiers n'est pas primordiale chez Ricœur qui l'aborde de façon très succincte, mais dans cette thèse j'utilise sa théorie de l'identité en y ajoutant la dimension sociale, et en lui donnant un ancrage possible dans le contexte organisationnel.

Chapitre 3 : Méthodologie

« On passait nos nuits à se raconter des histoires. Nos manières sont différentes. Elle raconte, j'analyse. Je parviens à donner une certaine ampleur à un événement mineur en le reliant à une chaîne d'événements tout aussi mineurs. En fait, je crois que les histoires ne sont ni petites ni grandes mais qu'elles sont toutes reliées entre elles. L'ensemble forme une masse compacte et dure qu'on appelle, pour faire vite, la vie. »
Dany Laferrière, *L'énigme du retour* (2009, p. 190)

3.1 Terrain de recherche

L'organisation qui a servi de terrain de recherche pour cette thèse est la division québécoise de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). La GRC étant une institution hautement complexe, certaines explications s'imposent quant à son histoire, sa mission, son mode de fonctionnement et sa structure. Il m'apparaît donc utile de fournir ici quelques informations de base sur la GRC en tant qu'institution, ainsi que quelques éléments du contexte organisationnel au sein duquel a été conduite cette étude, afin de situer le lecteur et lui permettre de mieux comprendre les extraits retenus pour l'analyse. De plus, ma cueillette de données s'est déroulée pendant une période turbulente pour la GRC, ce qui rend particulièrement intéressantes les discussions de groupes analysées dans cette thèse.

La GRC a été créée en 1873 sous l'appellation « Police à cheval du Nord-Ouest » afin d'assurer le maintien de la loi dans les nouveaux territoires de l'Ouest canadien. Jouissant d'une grande popularité dans ces territoires devenus provinces, en particulier en Saskatchewan, l'organisation est annexée en 1919 au service de police de l'est du pays, la Police du Dominion. L'appellation « Gendarmerie royale du Canada » est adoptée par le Parlement en 1920 afin de nommer cette nouvelle organisation policière pancanadienne dont le quartier général s'établit à Ottawa. Dans les années 1930, elle se développe

considérablement afin d'offrir des services de police dans plusieurs provinces, dont l'Alberta, le Manitoba, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard. La GRC continue son expansion pendant la Seconde Guerre mondiale en ce qui a trait aux services de polices provinciaux, mais diversifie ses activités pour élargir son mandat aux services fédéraux offerts dans tout le pays dans les années 1970. Les femmes sont admises en tant que policières à partir de 1974.

Aujourd'hui la GRC compte plus de 28 000 employés. Elle assure le service de police municipal et provincial dans les trois territoires ainsi que dans toutes les provinces canadiennes, à l'exception de l'Ontario et du Québec. Elle assure également les services de police fédérale dans tout le pays, concentrant ses opérations sur la lutte au crime organisé, au terrorisme, au trafic de drogues, à la délinquance économique et aux menaces envers l'intégrité des frontières. La GRC effectue également le service de police dans les aéroports et assure la sécurité des dignitaires (GRC, 2012). En raison de la vaste gamme de services offerts à la population, la GRC constitue « l'organisme d'application de la loi le plus complexe au monde » (Brown, Black, Drouin, Inkster, & Murray, 2007, p. viii).

Les employés de la GRC sont divisés en trois catégories : les membres réguliers (policiers, au nombre de 17 000), les membres civils (près de 5000) ainsi que les employés de la fonction publique (environ 4700). Les membres réguliers sont répartis en sections spécialisées et hiérarchisés selon le grade, suivant le modèle militaire. Parmi les sous-officiers, on retrouve le premier niveau hiérarchique, gendarme, suivi de caporal, puis sergent (de diverses catégories). Il y a plusieurs grades d'officiers, allant

d'inspecteur à commissaire³. Malgré leurs niveaux hiérarchiques variés, les officiers sont tous associés à la « haute gestion ». Les membres civils, quant à eux, sont engagés par l'organisation en raison de leur expertise dans divers domaines reliés aux types de criminalité visés par la GRC et apportent un soutien aux policiers dans leurs enquêtes. Ils effectuent des tâches qui ne requièrent pas d'être agent de la paix mais qui exigent souvent une expertise technique. Les membres de la fonction publique sont des employés du gouvernement du Canada qui sont placés à la GRC afin d'effectuer le travail de clerc dans les nombreuses sections et détachements.

La gestion effectuée à la GRC est marquée par une forte tradition reliée à sa structure hiérarchique calquée sur le modèle militaire ce qui, aux dires de plusieurs observateurs et membres, empêche l'organisation de s'adapter au contexte actuel :

« La structure de la gestion actuelle de la GRC est issue d'un modèle de service de police militaire et bureaucratique, et elle est caractérisée par une autorité fondée sur les grades, la gestion par commandement et contrôle, la gestion formelle et bureaucratique et l'insularité. Bien qu'un grand nombre de ces qualités aient défini la GRC tout au long de son existence, ces mêmes qualités semblent maintenant constituer un obstacle à la capacité qu'a la Gendarmerie de répondre aux besoins d'une force de police moderne. »
(Brown et al., 2007, p. 5-6)

Plus précisément, le mode de fonctionnement issu de la tradition militaire affecte l'organisation à plusieurs égards, y compris parfois en l'empêchant d'être efficace d'un point de vue opérationnel. Par exemple, la culture de contrôle de la GRC légitime la présence d'un grand nombre de paliers d'approbation nécessaires afin d'obtenir les autorisations de plusieurs activités policières de base, les responsables locaux n'ayant pas un pouvoir décisionnel digne de ce nom, ce qui entraîne des retards dans les opérations et beaucoup de frustration chez les membres (Brown et al., 2007, p. 43). On déplore aussi

³ Pour une liste exhaustive des grades de la GRC, voir l'annexe 1.

une trop grande centralisation des décisions, en particulier en ce qui a trait au service de police à contrat (Brown et al., 2007, p. 44), mais aussi dans les services provinciaux et fédéraux. Plusieurs autres problèmes reliés à des façons de faire ancrées dans l'histoire et la tradition militaire et que l'on a tenté sans succès d'améliorer au cours des dernières années affectent également l'efficacité de l'organisation, comme le notent Brown et al. (2007) dans leur rapport. Entre autres, ils identifient les difficultés reliées à la gestion effective et transparente des ressources humaines, l'incapacité de l'organisation d'identifier et de développer de bons leaders, la désuétude du système de gestion des mesures disciplinaires et des griefs, et enfin des déficiences concernant la capacité de jongler avec des « exigences administratives de plus en plus nombreuses » (Brown et al., 2007, p. 23). Ainsi, la GRC semble enfermée dans des façons de faire qui causent de nombreux problèmes et erreurs qui affectent non seulement son efficacité opérationnelle, mais également une foule d'autres aspects administratifs, humains et relationnels de la vie organisationnelle. L'organisation toute entière semble caractérisée par une difficulté à changer, malgré les nombreuses voix plaidant en ce sens, ce qui affecte maintenant sa gouvernance dans son ensemble :

« De bien des façons, le modèle de gouvernance de la GRC demeure un modèle et un style de maintien de l'ordre élaborés à une autre époque. Bien que de nouvelles priorités et initiatives aient été établies pour essayer de moderniser la GRC et mieux adapter ses processus de gouvernance et sa culture, bon nombre de ces initiatives ont finalement échoué. Le changement organisationnel et les nouvelles approches se sont avérés difficiles à soutenir et à institutionnaliser au sein d'une organisation policière de taille importante, complexe et axée sur les traditions. » (Brown et al., 2007, p.1)

La GRC est donc une organisation marquée par l'inertie, malgré sa grande diversité et son besoin d'adaptation constant à une société changeante dans laquelle les attentes à son endroit connaissent de profondes mutations. Ce contexte organisationnel particulier a des

répercussions néfastes sur l'ensemble de ses divisions, dont celle du Québec dont il est surtout question dans cette thèse.

Au Québec, le mandat de la GRC se limite au travail policier de niveau fédéral, le service de police provincial étant assumé par la Sûreté du Québec (qui assure également le service de police municipale dans les petites localités). Dans les grandes villes du Québec le service de police municipal est assuré par des corps de police municipaux. Les services de police de niveau fédéral offerts par la GRC au Québec peuvent être regroupés en cinq catégories qui rassemblent souvent plusieurs sections: 1- le crime organisé (regroupant par exemple la section de la lutte antidrogue et l'unité mixte des produits de la criminalité), 2- l'intégrité financière (regroupant entre autres le groupe intégré de la criminalité technologique et le centre opérationnel de lutte contre le télémarketing frauduleux), 3- la sécurité nationale et frontalière (regroupant notamment la section immigration et passeport et la section des douanes et de l'accise), 4- les renseignements criminels (cette section est chargée de recueillir, de colliger et d'analyser le renseignement sur les éléments criminels du territoire), 5- le service de protection (aussi appelée « VIP », section dont le travail consiste à assurer la sécurité de dignitaires) (GRC, 2012).

Au quartier général de la division québécoise de la GRC, situé à Montréal, les membres des diverses sections sont regroupés dans une localisation géographique précise et chaque section travaille plus ou moins indépendamment l'une de l'autre sous la direction d'un officier responsable. Dans les détachements en régions, dirigés généralement par un sergent mais regroupés en districts dirigés par un officier, les policiers sont également divisés par sections, mais on retrouve un nombre moins élevé de sections et les équipes

sont composées d'un nombre restreint de personnes. Les membres civils et les membres de la fonction publique sont disséminés dans les sections et détachements selon les besoins locaux. Certaines sections ont un nombre élevé de membres civils, certains d'entre eux ayant un statut permanent, d'autres, un statut temporaire. Ces derniers sont souvent désignés par l'acronyme ECT (employé civil temporaire).

Nous avons recueilli des données sur le terrain de septembre 2007 à août 2008. Le contexte était marqué par l'arrivée d'une nouvelle commandante à la direction de la Division C, qui avait constaté un vif mécontentement de la part des employés, par la divulgation des résultats d'un sondage interne, et l'échec de certaines de ses premières initiatives en tant que commandante. De plus, dans les années précédentes, le commandement de la division avait imposé des changements controversés qui avaient affecté directement le travail des policiers, surtout en région. Il y avait eu tout d'abord la fermeture d'une dizaine de détachements (en 2004-2005), précédée d'une tentative d'harmonisation plus ou moins réussie. De plus, la direction avait appliqué à partir de l'automne 2004 une directive de « retour aux mandats » primaires (Robichaud, Benoît-Barné, & Basque, 2008). Cette directive émanait du Conseil du Trésor et visait à garantir un meilleur contrôle des budgets de l'organisation et du travail des policiers sur le terrain, dans le contexte du retour au « déficit zéro » par le gouvernement fédéral. Le retour aux mandats primaires se voulait donc un « rappel des missions de la GRC » (Robichaud et al., 2008, p. 39-40), et servait à contrôler les dépenses de l'organisation en s'assurant que les policiers ne se concentrent que sur les mandats fédéraux dans les provinces où la GRC est cantonnée à ce mandat, comme au Québec⁴. Cette mesure a eu comme effet de limiter

⁴ Source : Les Échos, le journal interne des employés de la GRC. Février-Mars 2005, vol. 11 no.4

le spectre des activités opérationnelles dans les détachements en région, notamment en restreignant considérablement les activités en partenariat avec l'ensemble des forces de l'ordre régionales (la Sûreté du Québec en particulier) (Robichaud et al., 2008, p. 39-40). Pour les policiers, cette initiative s'est ainsi traduite par une réduction du travail dit « de terrain » afin de se concentrer aux enquêtes de longue haleine, souvent moins immédiatement reliées aux besoins perçus de la communauté et difficiles à réaliser avec des équipes peu nombreuses comme celles retrouvées dans les détachements. Le retour aux mandats primaires a donc constitué, de façon très concrète et pour beaucoup de membres réguliers, une entrave à ce qu'ils conçoivent comme leur travail en tant que policier et, par extension, à la mission de l'organisation.

Outre ces éléments propres à la Division C, le contexte national de la GRC était aussi affecté par des éléments négatifs. Tout d'abord, il y a eu la démission du commissaire Zaccardelli, suite au scandale de la mauvaise gestion des régimes de retraite et d'assurances de la GRC, documenté abondamment dans le rapport Brown publié en juin 2007. La nomination d'un commissaire civil pour le remplacer en juillet 2007, en rupture avec la tradition de la GRC d'avoir à sa tête un policier, a généré des réactions mitigées parmi les membres, certains étant heureux de ce changement de cap, d'autres y voyant un signe de l'incompétence de la haute gestion, le gouvernement ne pouvant pas y trouver quelqu'un capable de remplacer le commissaire déchu. Novembre 2007 marque la sortie du rapport indépendant du Dr. Linda Duxbury, faisant état de l'écart effarant des perceptions entre les membres de la gestion et les membres sur le terrain, ainsi que d'un contexte global d'épuisement des membres et de mauvaise gestion généralisée dans la GRC à l'échelle de tout le pays (Duxbury, 2007). Ces résultats étaient basés sur une vaste

enquête statistique réalisée pendant l'année 2004 et étaient corroborés par de nombreuses entrevues réalisées avec des membres lors des années subséquentes. Ces mauvaises nouvelles s'ajoutaient à la Commission Arar⁵ ainsi qu'aux nombreux scandales entourant l'usage du fusil *taser* qui ternissaient l'image de l'organisation dans les médias canadiens.

Une lueur d'espoir, cependant, animait les membres de la GRC du Québec, après la publication du rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC (Brown et al., 2007) en décembre 2007. Ce comité, mis sur pieds en réponse au rapport Brown de juin 2007 par le ministre de la Santé publique, avait produit un rapport regroupant un nombre précis de recommandations afin d'assainir et améliorer la gouvernance de la GRC à tous les niveaux. Un vent de changement semblait souffler sur l'organisation, mais la désillusion et le cynisme étaient tout de même le lot d'une majorité de membres de la GRC. C'est dans ce contexte que se sont inscrits nos groupes de discussion avec les employés de tous les niveaux hiérarchiques de la division québécoise de la GRC.

3.2 Description des données

Afin de répondre à mes questions de recherche, j'ai utilisé les données colligées lors du terrain réalisé à la GRC de septembre 2007 à août 2008. Mes collègues chercheurs et moi avons sillonné le Québec pour aller à la rencontre des membres policiers et employés civils de la Division C de la GRC. Nous avons été approchés par un jeune sergent en voie de devenir officier, qui présidait un comité de travail nouvellement créé chargé

⁵ En 2002, un ingénieur canadien d'origine syrienne, Maher Arar, a été arrêté par la GRC et remis aux autorités américaines, qui l'ont ensuite déporté vers la Syrie, où il a été incarcéré et torturé. Une enquête réalisée en 2006 a permis de démontrer que Maher Arar n'avait jamais été lié à des activités terroristes. Le juge qui a mené l'enquête a blâmé sévèrement la GRC pour son travail dans ce dossier, qui a été « bâclé » selon lui. (Source : <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/National/2006/09/18/003-maher-blanchi.shtml>, consulté le 14 décembre 2012).

« d'améliorer les communications » dans cette organisation. La nouvelle commandante de la division C avait décidé, au vu des résultats jugés désastreux d'un sondage interne, de faire de l'amélioration des communications l'un des objectifs principaux de sa planification stratégique. Conjointement avec le comité de travail formé à cette fin et réunissant des membres policiers et civils responsables des communications, il a été entrepris de mener une vaste consultation auprès des employés de la Division C. L'objectif était de comprendre les perspectives des membres de la GRC de tous les paliers hiérarchiques sur ce qui n'allait pas dans l'organisation. Or, conséquence de l'administration précédente, un climat de méfiance s'était installé dans l'organisation, rendant difficile la communication entre la haute gestion et les employés. De plus, la GRC avait la réputation de mettre à mal ceux qui osaient parler tout haut des problèmes de l'organisation. Les « whistleblowers » étaient souvent réduits au silence par des transferts, abolitions de poste, et autres pratiques de ce genre. Quelques cas venaient d'être documentés largement dans le rapport Brown (2007) portant sur les allégations d'irrégularités dans la gestion des régimes de retraite à la GRC. L'expression « peur des représailles » était utilisée par les employés pour rendre compte de cette situation délicate. Dans le cas de cette consultation, le recours à des gens de l'extérieur, en l'occurrence notre équipe de chercheurs, se voulait non seulement une démonstration de bonne volonté et de sérieux de la part de la haute gestion d'une organisation qui avait l'habitude de gérer ses crises à l'interne, mais avait également l'avantage de garantir la confidentialité pour ceux qui le souhaitaient.

Des rencontres de groupes ont été organisées dans tous les détachements en région du Québec (de même qu'une en Ontario faisant alors partie de la même division), ainsi que

dans la majorité des sections du quartier général à Montréal. La participation était volontaire, et la discussion se déroulait librement autour de cinq thèmes suggérés par l'équipe de travail et les chercheurs : 1- le climat de travail dans la Division C, 2- le leadership, 3- la prise de décision, 4- l'organisation et la structure, 5- le sentiment d'appartenance. Les groupes de discussion variaient de quatre à vingt personnes, pouvaient durer de une à deux heures, et les employés étaient généralement séparés de leurs superviseurs afin de minimiser toute autocensure. L'animation de la discussion était assurée par un ou deux des chercheurs de notre équipe. Des entretiens privés et confidentiels ont également été réalisés avec tous ceux et celles qui en ont fait la demande.

Nous avons réalisé 129 entretiens (48 individuels et 81 de groupe), au cours desquels nous avons rencontré 668 personnes (sur un total d'environ 1200 employés au Québec) issues de toutes les catégories d'employés et de tous les échelons hiérarchiques. À partir des données amassées lors de ces rencontres nous avons été en mesure de rédiger un rapport faisant état de notre analyse de la situation de la Division C et de nos recommandations afin d'améliorer les choses (Robichaud et al., 2008). Nous avons non seulement pu expliquer comment certaines pratiques de gestion en cours à la Division C accentuaient le ressentiment et les différences de perception entre la haute gestion et les employés, mais nous avons également été en mesure de comprendre et de montrer comment ces pratiques menaçaient ce que les membres, en particulier les policiers, percevaient comme leur rôle en tant que policiers et en tant qu'individus ayant des valeurs et des buts. Les membres percevaient également un écart entre ce qu'ils considéraient comme la mission de l'organisation et le travail concret effectué dans le

quotidien. Clairement, des questions identitaires, de nature individuelle et collective, étaient en jeu dans la crise qui affecte la GRC au Québec. Les groupes de discussion ayant donné lieu à une production considérable de narratifs qui ont été enregistrés et transcrits, les données issues de ce terrain étaient propices à une étude sur la constitution de l'identité narrative en milieu organisationnel.

3.3 L'entrevue de groupe comme méthode de cueillette de données

Comme l'explique Alvesson (2003), l'entrevue, en tant que méthode de cueillette de données, doit être considérée comme beaucoup plus qu'une façon d'amasser de l'information empirique sur le terrain étudié. En effet, Alvesson conteste les visions néopositiviste, romantique et localiste de l'entrevue. Selon la première, l'entrevue servirait à amasser des données fiables sur le terrain de recherche dont il est possible de minimiser les biais par le recours à diverses techniques (triangulation, etc.). L'interviewé est considéré comme un expert qui transmet volontairement son savoir de l'organisation, et le chercheur entretient avec lui ou elle une relation globalement neutre et objective (Alvesson, 2003, p. 15-16). Dans la vision romantique de l'entrevue, l'accent est mis sur la relation entre le chercheur et la personne interviewée. En établissant un rapport de confiance avec cette dernière, le chercheur peut avoir accès à des éléments de son « monde intérieur », à savoir ses croyances, ses émotions, ses idées, ses intentions, ses « représentations ». Dans la vision localiste, on juge que le contenu d'une entrevue doit être interprété dans son contexte d'énonciation, ce qui implique de considérer l'entrevue comme une situation d'interaction particulière qu'il faut étudier en tant que telle, mais qui ne prend pas l'essentiel de sa valeur dans sa prétendue capacité à collecter de l'information qui représenterait une réalité extérieure à l'entrevue.

Pour Alvesson, ces trois visions offrent une vision réductrice de l'entrevue en tant que méthode de recherche. Dans la vision néopositiviste on a entre autres une vision idéalisée et « naïve » de la situation d'entrevue, où elle est surestimée en tant qu'instrument neutre de collecte de données sur la « réalité ». Dans la vision romantique de l'entrevue, on met tant d'accent sur la relation entre le chercheur et l'interviewé ainsi que sur la qualité, la profondeur et l'authenticité de ce qui ressort de l'échange, que l'on risque fort de tomber dans la complaisance et de perdre du recul par rapport à la réalité que l'on cherche à étudier. Dans la vision localiste, à l'inverse, on met l'accent sur la situation d'entrevue, et l'attitude naturelle de l'interviewé de dire ce qui est moralement acceptable ou culturellement approprié dans ce type d'interaction, de telle sorte que l'on perd l'intérêt de l'entrevue comme un moyen de comprendre les réalités extérieures à la situation d'entrevue.

Afin de remédier à ce qu'il considère comme des conceptualisations et des pratiques réductrices de l'entrevue, Alvesson suggère plusieurs métaphores pour rendre justice à la complexité de cette méthode de collecte de données. Par exemple, il nous dit que celle-ci peut être considérée comme une tentative, pour l'interviewé, de donner les « bonnes réponses », en accord avec ce qu'il croit être les intérêts du chercheur. L'entrevue consiste ainsi à établir, perpétuer et cadrer les échanges selon les suppositions de base de l'interviewé. Aussi, l'entrevue peut être un lieu de constitution de l'identité du sujet dans sa relation avec le chercheur, une occasion de tester une identité désirée par l'interviewé. L'entrevue peut être encore un lieu d'utilisation et de reproduction de lieux communs et de scripts culturels ou organisationnels, où l'interviewé reproduit le discours organisationnel, ou utilise ses référents culturels pour répondre aux questions. L'entrevue

peut également donner lieu à de la gestion d'image et de « face » de la part de l'interviewé, qui tente de donner la meilleure image possible de lui-même ou de son organisation comme dans toute interaction sociale. L'entrevue peut aussi être une situation politique, une occasion de reproduire, de légitimer ou de contester des rapports de pouvoir. Ce ne sont là que quelques-unes des métaphores suggérées par Alvesson, pour servir de base à une approche *pragmatique et réflexive* de l'entrevue. Cette dernière consiste à concevoir l'entrevue comme une interaction complexe qui donne lieu à plusieurs phénomènes interactionnels et discursifs plus ou moins reliés et envers lesquels le chercheur doit faire preuve de réflexivité. Même si cet article traite de l'entrevue individuelle, certaines de ces suggestions s'appliquent très certainement à l'entrevue de groupe comme celles que nous avons menées. De plus, les suggestions d'Alvesson (2003) permettent de conceptualiser la discussion de groupe comme un lieu où le sens est localement reconstruit de diverses manières selon la compréhension qu'en a l'interviewé, ainsi que dans la relation avec le chercheur, mais aussi dans la relation avec les autres collègues participant.

La formule de discussions de groupe libres et ouvertes que nous avons privilégiée a effectivement donné lieu à des échanges riches entre participants. À tour de rôle, les membres expliquaient ce qui n'allait pas en ponctuant leur intervention de récits, autrement dit de narratifs qui se voulaient exemplaires de la situation, et qui illustraient les dynamiques déficientes de l'organisation. Étudier la performance de narratifs propres à l'entrevue de groupe comme un lieu de production du discours organisationnel offrant plusieurs interprétations est l'une des approches « pragmatique réflexive » suggérée par Alvesson afin de remédier aux visions réductrices de l'entrevue en tant qu'outil de

collecte de données (2003, p. 29). En effet, Alvesson suggère de considérer le contexte dans lequel l'histoire a été racontée comme étant primordial dans son interprétation, tout en suggérant que l'acte discursif qui y est performé peut être partie prenante d'un projet personnel de constitution d'une subjectivité propre, autrement dit la mise en acte d'une identité personnelle ou d'une réflexion personnelle et/ou collective sur l'organisation. Comme le mentionne également Warr (2005), à propos de la méthode des *focus groups*, qui se rapproche sous certains aspects de ce que nous avons fait avec la GRC, ce type d'entrevue (de groupe) permet de créer des liens entre l'expérience personnelle et l'expérience sociale, en particulier lorsque l'entrevue a lieu dans un groupe préexistant, d'amis ou de collègues :

« Focus groups offer a research method that explicitly bridges personal experiences and social contexts, because the sociable interaction that take place are a blend of private and public accounts. Interactions weave the general and the concrete as participants shift between describing personal experiences and engaging in broader discussions that references local and generalized social and cultural contexts. » (Warr, 2005, p. 222)

Il s'agit donc de considérer l'entrevue de groupe comme une situation empirique d'interaction, distincte du quotidien organisationnel, mais qui donne tout de même lieu à des actes discursifs qui sont partie prenante du discours organisationnel, car réunissant les mêmes acteurs au sein même de leur monde vécu. Pour ce faire, il faut cependant des indications claires que les discussions ont quelque chose à voir avec ce qui se passe à tous les jours dans l'organisation. C'est le cas de la majorité de nos entrevues de groupe avec les membres de la GRC, où à de nombreuses reprises les participants ont commencé leur intervention en disant : « Les collègues vont être « tannés » de m'entendre encore une fois là-dessus.... », ou alors des collègues ont complété les narratifs des autres en ajoutant des détails et des éléments de contexte, démontrant ainsi leur connaissance des

événements. En ce sens, l'entrevue de groupe peut être considérée comme une « instance d'un projet de constitution de la réalité déjà en cours » (Alvesson, 2003, p. 29, traduction libre) se produisant dans une situation particulière.

3.4 Sélection des données à transcrire

Après la collecte de données, j'ai réalisé des résumés détaillés de toutes les entrevues de groupes que j'avais animées seule ou avec un de mes collègues. Ces résumés ont été utilisés afin de rédiger le rapport remis à la direction de la Division C en novembre 2008 (Robichaud et al., 2008). Pour la thèse j'ai sélectionné trois des entrevues de groupe pour les transcrire mot à mot, afin de pouvoir analyser les interactions entre les participants plus en détail et ainsi réaliser une analyse fine qui s'inscrive dans la démarche pragmatique réflexive prônée par Alvesson (2003). Les conventions de transcriptions utilisées sont disponibles dans l'annexe 2. Tous les noms utilisés dans les transcriptions sont des pseudonymes.

J'ai décidé de sélectionner ces trois entrevues de groupe à transcrire après réflexion et en vertu d'une lecture extensive des résumés détaillés. Les trois groupes sélectionnés sont issus de deux sections du quartier général et d'un détachement en région (appelés unité spéciale 1, unité spéciale 2 et détachement dans le chapitre d'analyse des données). Le but ici était de m'assurer d'une certaine diversité de contextes étant donné l'impact différent des changements de l'organisation pour les membres selon le contexte particulier de leur groupe de travail. On a donc un premier critère de diversification. Ces trois groupes d'employés regroupent des membres des trois catégories d'employés de la GRC, de même que des hommes et des femmes. Nous retrouvons ici un deuxième critère de diversification, car j'ai recherché dans mes données des groupes avec une diversité

dans les catégories de personnel, ainsi que dans le genre des participants. J'ai aussi été soucieuse d'avoir un troisième critère de diversité, celui d'une diversité dans les générations. En effet, il y a une grande variation dans le nombre d'années « de service » des policiers et d'années d'expérience des membres civils qui font partie des groupes retenus, ainsi que dans l'âge des participants d'un même groupe.

Par contre, tous les participants des groupes choisis pour la transcription étaient de même niveau hiérarchique, car je n'ai conduit que très peu d'entrevues de groupes auprès de membres de plusieurs niveaux hiérarchiques, étant donné que les superviseurs étaient généralement séparés des supervisés. Le nombre de participants dans les groupes choisis varie de sept à vingt participants, et les entretiens ont duré entre deux heures et deux heures et demies. Au total ces entrevues ont donné plus de 230 pages de transcriptions [85 084 mots] et une pléthore de narratifs construits conjointement par les participants, générant ainsi un matériel considérable et hautement pertinent pour l'analyse.

Pour ma sélection des entrevues à transcrire, je me suis également basée sur des notes ethnographiques prises sur le terrain ainsi que quelques souvenirs personnels de ces groupes qui m'avaient parus particulièrement animés, prolifiques et surtout illustratifs des propos recueillis dans toute l'organisation. Ce matériel s'est donc avéré approprié pour la conduite de ce projet compte tenu de mes intérêts de recherche. Cette manière de sélectionner les données à transcrire, basée sur trois critères de diversité tirés de ma connaissance du terrain, est aussi cohérente avec la méthode de sélection de l'échantillon de données qualitatives souvent préconisée :

« L'échantillon d'une enquête qualitative est donc « constitué à partir de critères de diversification, en fonction des variables qui, par hypothèse, sont

stratégiques pour obtenir des exemples de la plus grande diversité possibles des attitudes supposées à l'égard du thème à l'étude. Par variables stratégiques, nous entendons celles dont, en fonction de réflexions théoriques et des études antérieures, on peut estimer qu'elles jouent le rôle le plus important dans le champ du problème étudié ». » (Michelat, 1975 dans Mayer & Ouellet, 1991 souligné dans l'original)

3.5 Méthode d'analyse

3.5.1 Sélection des extraits à analyser

L'un des défis analytiques couramment identifié par les auteurs qui écrivent sur l'entrevue de groupe est de décoder un matériel d'analyse compliqué et décousu (Kidd & Parshall, 2000, p.294). À cet égard les données recueillies à la GRC ne font pas exception. Plusieurs articles ont discuté des enjeux-clés reliés à l'analyse de ce type de données décrites comme : « complex and multilayered data collected from such groups » (Warr, 2005, p. 201). Le principal enjeu relié à ce type de données concerne la sélection des extraits qui feront l'objet d'une analyse fine et détaillée. Plusieurs interventions transcrites mot à mot se recoupent et les narratifs sont construits conjointement au fil de la discussion, pas toujours de façon ordonnée. Il en résulte une situation dans laquelle il devient très difficile d'effectuer une démarcation claire afin de situer le début et la fin d'un narratif. Cette difficulté est liée au contexte d'interaction, car dans un groupe même si les gens tentent de parler tour à tour, ils ont tout de même tendance à enchaîner pour compléter ce que l'autre dit, à couper, à ajouter pendant une pause. Comme le mentionne Warr (2005) : « Focus groups can also be disorderly and noisy as opinions and anecdotes are shared, challenged, and truncated as participants join in, or drop out of, the discussions taking place » (p. 203). Les entrevues de groupe réalisées à la GRC donnent effectivement un matériel en apparence très désordonné, et hautement complexe, mais sur

le fond très cohérent comme nous le verrons. Le défi était donc de savoir comment sélectionner les extraits à analyser.

Pour remédier à ce problème j'ai eu recours aux écrits de Tesch (1990), qui propose, pour coder les données d'une analyse qualitative, d'avoir recours à des « meaningful units » (p. 116). On peut traduire cette notion comme unité ou segment « signifiant », c'est-à-dire un segment de texte qui contient une idée, compréhensible en elle-même, une portion de texte qui se tient en elle-même, sans avoir besoin de tout le texte pour lui conférer un sens. Plus précisément, Tesch donne cette définition : « a segment of text that is comprehensible by itself and contains one idea, episode, or piece of information » (1990, p. 116).

Dans le cas présent, en me fondant sur le cadre théorique développé plus haut, j'ai choisi de déterminer comme segment significatif les modèles de permanence dans le temps liés à l'identité de l'organisation. J'ai effectué une lecture exhaustive des données transcrites et j'ai identifié tous les moments des discussions où la tension stabilité-changement en lien avec l'identité de l'organisation me semblait en cause dans la discussion entre les membres de l'organisation. Me basant ensuite sur les modèles de permanence dans le temps proposés par Ricœur, soit les modèles du caractère et de la promesse, j'ai déterminé deux modèles de permanence dans le temps apparentés à ces derniers, mais propres à cette organisation (nous y reviendrons dans l'analyse), et j'ai relevé plusieurs extraits mettant en jeu chacun de ces deux modèles. J'ai non seulement pris le segment de discussion qui mettait en jeu le modèle, mais aussi les questions, ajouts, commentaires, et élaborations des membres du groupe autour du narratif en question, afin de voir la construction conjointe des narratifs à travers les interactions et les actes de langage posés.

La sélection des extraits à analyser a donc constitué une première étape de l'analyse proprement dite, alors qu'il s'agissait d'identifier les segments significatifs pour l'analyse, c'est-à-dire les modèles de permanence dans le temps négociés dans les narratifs construits conjointement.

Qui plus est, cette méthode de sélection des extraits à partir d'une lecture analytique n'est pas sans rappeler le concept mis de l'avant par Kidd et Parshall, qui utilisent pour leur part le terme « narrative unit », ou unité narrative, pour identifier les parties de leurs données recueillies par la méthode de *focus group* qu'ils ont codées. Le but de leur étude était de comprendre et de prévenir les accidents de travail auprès des travailleurs manuels. L'unité narrative de Kidd et Parshall est composée d'un narratif à propos de l'avènement d'un accident (intrigue), *en plus* des questions, des commentaires, des interruptions, des ajouts et des élaborations des membres du groupe (Kidd & Parshall, 2000, p. 300). L'unité narrative est donc composée d'une intrigue de base construite par une seule personne, ou par plusieurs qui s'échangent la parole, ainsi que des interventions des membres du groupe à son propos. Dans le cas des données GRC et considérant le cadre théorique que je propose, ce concept méthodologique s'est avéré utile afin de construire la méthode que j'ai employée pour sélectionner les extraits à analyser. Dans le cas de Kidd et Parshall, il était stratégique de cibler les narratifs d'accidents, puisque apprendre comment prévenir ce genre d'épisode était le but explicite de leur étude. Dans mon cas, il est tout à fait pertinent de cibler les narratifs mettant en jeu les modèles de permanence dans le temps reliés à l'identité de l'organisation, puisque cela correspond à ma première question de recherche concernant le rôle des narratifs dans la gestion des tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité. Après avoir sélectionné les

extraits à l'aide d'une première lecture analytique, j'ai appliqué aux données une méthode d'analyse que j'ai développée, inspirée de mon cadre théorique.

3.5.2 Comment traiter les narratifs issus d'entrevues

Czarniawska (2004) suggère qu'il y a deux façons de traiter les narratifs issus d'entrevues. La première consiste à transcrire, ré-écrire ou interpréter ces narratifs, mais surtout de les traiter comme tout autre narratif recueilli sur le terrain, c'est-à-dire grâce à des notes ethnographiques, ou alors grâce à des documents d'entreprise (Czarniawska, 2004, p. 55), autrement dit de les traiter comme des textes. En ce sens, ces narratifs peuvent être considérés comme étant partie prenante de la culture de l'organisation, de son univers symbolique socialement partagé par les membres. Ici on pourrait faire un lien avec la dimension *idem* de l'identité identifiée par Ricœur, la partie sédimentée de l'identité, caractérisée par la stabilité et la continuité.

Czarniawska propose également une deuxième façon de traiter les narratifs issus d'une entrevue. Il s'agit ici de les considérer comme une « inscription d'une production narrative » (2004, p. 55), c'est-à-dire de mettre l'accent sur la dimension performative du narratif produit dans le contexte d'entrevue. Citant un exemple d'une entrevue dans laquelle les protagonistes ont lutté pour imposer leur propre version d'un narratif, Czarniawska insiste sur le fait que l'entrevue est un contexte d'interaction qui peut influencer la production des narratifs, mettant ainsi l'accent sur la dimension *ipse* de l'identité, sa dimension performative, évoluant au fil des situations nouvelles qui se présentent.

Suivant la suggestion d'Alvesson et la conception de l'identité de Ricœur, j'ai décidé non pas de choisir l'une ou l'autre de ces façons de traiter les narratifs recueillis en entrevue proposés par Czarniawska, mais bien de combiner les deux, alliant ainsi ce que Taylor et Van Every (2000) appellent les dimensions textuelle et conversationnelle de la communication. Cela demeure en outre cohérent avec ce que suggère Alvesson, c'est-à-dire traiter ces narratifs comme des instanciations particulières d'une réalité organisationnelle en cours se produisant dans une situation distincte du quotidien de l'organisation, mais pertinente à la fois comme acte de narration (performance) et comme contenu narratif (texte). Cette dualité constitue, pour Ricœur, le produit de 1) la distanciation effectuée par la configuration du texte et 2) l'appropriation à travers sa compréhension (refiguration), résultat d'une performance en contexte. Le texte, qu'il soit écrit ou dit, se prête à interprétation. Le contenu textuel ne peut donc pas être seul objet de l'acte herméneutique, puisqu'il est l'objet d'une refiguration qui constitue toujours une performance. Rappelons que pour Ricœur, l'action *sensée*, autrement dit le discours dans sa dimension événementielle et performative, peut être considérée comme un texte en ce qui concerne l'interprétation et l'analyse en vertu de certaines propriétés partagées par l'action et le texte (Ricoeur, 1986, p. p.205-236). En reconnaissant des propriétés textuelles à l'énonciation, Ricœur considère que la performance du texte est aussi importante que son contenu (textuel), et que c'est l'acte d'interprétation, à travers les trois étapes de la mimésis, qui nous permet de voir cette dynamique à l'œuvre.

Dans le terrain GRC, on peut donc considérer que les textes qui ont été l'objet de l'analyse sont des textes écrits par des membres de l'organisation, dans la mesure où il s'agit de transcriptions faites à partir de l'enregistrement des échanges. Ce sont des textes

issus de dialogues. Dans le contexte d'une herméneutique ricœurienne, les textes sont séparés de leur référence ostensive, grâce à la distanciation produite par la configuration. C'est là l'une des conditions de l'interprétation. La référence ostensive redevient cependant partie prenante de l'interprétation, dans le cadre de la refiguration. C'est la raison pour laquelle j'ai analysé non seulement le contenu textuel des narratifs, mais leur performance en contexte et leur construction conjointe, permettant de voir la refiguration à l'œuvre. Dans l'analyse, les plans textuels et performatifs sont parfois décrits successivement, parfois ensemble, afin de tenir compte de cet élément essentiel de la théorie de Ricœur, également présent dans la perspective communicationnelle de Taylor et Van Every (2000). Ceci est de plus conséquent avec la posture « pragmatique réflexive », d'Alvesson (2003), qui suggère de considérer le contexte dans lequel l'histoire a été racontée comme étant primordial à son interprétation.

Enfin, Ricœur croit fermement que comprendre ce que l'auteur a voulu dire ne doit pas être la visée principale de l'interprétation. Il faut plutôt se concentrer à comprendre le « monde du texte », dans son immanence, rendue possible par la distanciation produite par l'écriture. Je n'ai donc pas tenté de comprendre ce que la personne a voulu dire (son intention), mais *comment* elle déploie son monde dans un texte (configuration) et ce que cela a produit, c'est-à-dire le « monde du texte » qui est apparu (refiguration), dans le contexte particulier de l'entrevue de groupe, que j'ai considérée comme une instanciation particulière du discours organisationnel.

3.5.3 Analyse des données à partir des outils théoriques

La méthode d'analyse développée pour cette thèse a émergé de manière très progressive à partir principalement de l'approche narrative distinctement herméneutique de Ricœur

(1990) telle que conceptualisée dans mon cadre théorique. S’y est greffée une approche pragmatique inspirée de l’analyse de conversation éclairant l’aspect performatif de la narration. Il s’agissait donc d’examiner le contenu des narratifs identitaires, ainsi que les façons dont ils étaient construits conjointement et interprétés au fil des interactions, plutôt que de s’arrêter exclusivement à la structure de ceux-ci. De plus, la dimension temporelle des identités était bien sûr au cœur de cette analyse.

Ainsi, afin de répondre à la question 1) (comment la narration permet-elle de gérer les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l’identité dans un contexte organisationnel ?), j’ai repéré les modèles de permanence dans le temps associés à l’identité de l’organisation, tels que négociés par les narratifs construits conjointement dans l’interaction. Il s’agissait donc, premièrement, de repérer les modèles de permanence dans le temps qui sont du domaine du caractère et de la promesse, afin de sélectionner les extraits à analyser. J’ai ensuite décrit, et interprété, ces modèles de permanence dans le temps tels que déployés dans les narratifs construits conjointement par les membres de la GRC, grâce à une lecture minutieuse et systématique des extraits sélectionnés.

Aussi, afin de répondre à la question 2) (comment les identités personnelles, collectives et organisationnelles procèdent-elles les unes des autres dans la narration ?), je me suis demandé comment les narratifs de mon corpus mettaient en tension les dimensions fixe et changeante de plusieurs identités. Ainsi, les identités individuelles, collectives et organisationnelles telles que définies plus haut, à la fois dans leurs dimensions fixe et changeante, ont été étudiées telles que créées conjointement dans la configuration et l’interprétation des narratifs. Une attention méticuleuse devait ainsi être portée aux liens

d'identification créés dans les narratifs, permettant aux individus de se lier ou de se dissocier d'identités collectives précises, ou même avec l'organisation en cause.

Enfin, pour répondre à la question 3) (comment se manifeste le rôle de l'Autre dans la constitution des identités dans un contexte organisationnel ?), j'ai examiné les données du point de vue de la participation de l'Autre au sens de Ricœur, c'est-à-dire de l'apport de la culture de l'individu à la mise en intrigue, ainsi que de l'apport de ses référents littéraires et fictionnels, mais surtout organisationnels. Pour cet examen des données, j'ai repéré les référents culturels ambiants mobilisés dans la construction de narratifs, ce qui m'a permis de cerner le rôle de l'Autre et son importance dans la construction de(s) l'identité(s) des membres de la GRC.

Aussi, toujours afin de répondre à ma troisième question de recherche, j'ai mis beaucoup d'accent sur l'étude des mimésis II et III, autrement dit l'acte de configuration, qui effectue la distanciation en produisant l'altérité dans le texte, ainsi que l'acte d'appropriation des narratifs qui « refigure » le réel. Il s'agit des mouvements du cercle herméneutique auxquels l'entrevue de groupe donne facilement accès, tant que l'on considère cette dernière comme une instanciation particulière du discours organisationnel et du projet personnel de constitution de l'identité des locuteurs. En particulier, la mimésis III, la refiguration du réel, est primordiale dans le cercle herméneutique et dans la création de l'identité, car c'est le moment de l'intégration de l'altérité dans le soi. C'est de ce point de vue que j'ai interprété les réactions des participants de la GRC aux narratifs racontés par leurs collègues. À partir des commentaires qui ponctuent le récit ou par la récupération du récit d'autrui afin de présenter une opinion, j'ai pu comprendre la lecture qui est faite du narratif par les interlocuteurs présents lors de la discussion de

groupe. Cela m'a permis de voir de quelles façons le récit est interprété et utilisé pour refigurer le réel de l'organisation dans le dialogue. En interprétant ces narratifs et en tentant de comprendre le monde du texte déployé et réapproprié par les membres de l'organisation, j'ai pu explorer comment s'effectue la construction conjointe des narratifs par les participants, ainsi que comprendre plus généralement le rôle des narratifs dans la constitution de l'identité en milieu organisationnel. J'ai ainsi pu décrire le rôle de l'Autre lié à la présence de tiers participant à la configuration de narratifs (en s'incluant dans le mécanisme de distanciation en contribuant au texte) et à la refiguration du réel (en s'appropriant les narratifs d'autrui).

Il s'est ainsi agi d'étudier comment, au fil des interactions, les différentes intrigues sont imbriquées les unes dans les autres dans un narratif cohérent. Ceci est conséquent avec ce que Warr (2005) suggère dans son texte sur l'analyse de l'interaction sociale dans les *focus groups*, à l'effet qu'autant la forme que le contenu des données amassées dans les groupes de discussion devraient faire l'objet de considérations analytiques, puisque qu'ils ont tous deux une signification particulière, rendue possible grâce au contexte particulier de l'entrevue de groupe :

« ...both the content and form of focus group interactions have analytical significance. The content of the interactions that are generated in discussions offer insights into the personal beliefs and conduct of participants. The form of the interactions indicates the frames of meanings that are shared or disputed among group members and reveals the ways in which people express and communicate themselves. Interactions also reference and describe local conditions of existence when participants draw on experiences of their milieus to explain their opinions and viewpoints. These features of focus group interaction, together with the expanded scopes of focus groups to bring into the discussion issues raised by participants, offer researchers a powerful and evocative method for opening windows into people's life worlds. » (Warr, 2005, p. 202-203)

La méthode d'analyse que j'ai progressivement élaborée et mise en œuvre pour cette thèse est aussi en partie inspirée de l'analyse de conversation (Sacks, Schegloff, & Jefferson, 1974; Pomerantz et Ferh dans Van Dijk, 1997), sans toutefois adopter une vision aussi localisée, afin de tenir compte du contexte plus large de l'interaction (Alvesson, 2003; Ladegaard, 2011). De ce fait, il s'agissait tout particulièrement d'ajouter à la méthode d'analyse préalablement décrite un regard sur la construction conjointe et l'interprétation des narratifs à travers les différents tours de parole, ainsi que les façons pour les membres d'incarner des rôles à travers la performance des narratifs situés dans un contexte précis.

3.6 Subjectivité et réflexivité

Par souci de réflexivité, je crois qu'il est important de réfléchir sur la position du chercheur devant ses données, devant les sujets de son étude, ainsi que devant son travail d'analyse. Dans le cas de cette thèse en particulier, la nature du sujet abordé, c'est-à-dire la constitution de l'identité narrative, appelle tout particulièrement à ce genre d'exercice, puisqu'il permet de réfléchir à la manière dont la production du texte même de la thèse a eu un rôle à jouer dans la construction de ma propre identité, sous divers aspects. Je vais cependant garder cette réflexion assez succincte, puisque la mener sérieusement et de façon approfondie aurait pu constituer la thèse en elle-même, ce qui n'est pas le but recherché ici.

3.6.1 Le processus de recherche comme appropriation et refiguration

Le texte de cette thèse constitue inévitablement ma propre refiguration des narratifs des membres de la GRC. La thèse illustre ma propre interprétation de ces narratifs, ainsi que l'appropriation que j'en ai faite afin de répondre à mes questions de recherche. Ainsi, je

les ai faites « propres » à ma réalité, à mes desseins. Je suis moi-même impliquée dans un processus constant de production de ma propre identité, et ce travail de recherche y a contribué dans une large mesure, me fournissant des narratifs identitaires à interpréter et à approprier pour insuffler du sens à ma propre réalité.

Je réalise également que c'est probablement l'appropriation que j'ai faite de l'expérience de terrain, qui m'a orientée vers cette façon de construire la recherche. Cette dernière constitue ainsi en quelque sorte ma refiguration d'une partie des événements vécus (figuration) lors de la collecte de données. Au passage mon identité a progressé, a évolué, s'est transformée, s'est construite (par exemple, en affirmant, entre autres, mon identité de chercheuse).

Mon travail contribue également à construire l'identité des membres de la GRC, des policiers en général, ainsi que de la GRC elle-même en tant qu'organisation, à travers le choix des narratifs analysés et aussi par la façon de les analyser. Certains de ces narratifs ont permis de mettre l'accent sur des aspects particuliers de l'organisation au détriment d'autres, ou ont présenté les membres sous certains angles au détriment d'autres, ce dont je dois être consciente, tout comme mes lecteurs également. Comme le mentionnent Clarke, Brown et Hailey (2009), la recherche est une démarche créative dans laquelle les chercheurs façonnent les textes de façon personnelle, voire même artistique, en vue de produire un certain effet sur leur audience (p. 329). Cette thèse ne fait pas exception, en ce qu'elle est écrite en fonction d'impératifs académiques, certes, mais aussi dans l'optique de faire apprécier une certaine compréhension du phénomène de l'identité. Par conséquent, je suis consciente d'être, à travers ce texte, productrice de narratifs et de significations qui nourrissent la refiguration du réel de mes lecteurs, qui sont certes

influencés par cette lecture, mais qui sont aussi des acteurs impliqués activement dans leur appropriation de ces textes. Ainsi, mes lecteurs ont un rôle prépondérant à jouer dans la façon dont ce texte contribue à refigurer leur réalité et leur interprétation de soi.

Ce faisant, je m'inscris dans cette reconnaissance nécessaire que je suis, tout comme les chercheurs en général, productrice de narratifs. Les chercheurs sont, tout comme ceux qu'ils étudient, des « *storytellers* » (Rhodes & Brown, 2005, p. 169), ils produisent des narratifs qui sont l'objet d'interprétation et d'appropriation. Une réflexion critique est donc appropriée afin d'être transparente à moi-même ainsi qu'à mes lecteurs. Cela permet également au lecteur de cette thèse d'adopter une attitude réflexive envers sa propre implication dans l'interprétation qu'il en fera, des résonnances particulières qu'elle aura pour elle ou lui en fonction de ses intérêts et de sa propre expérience de vie (sa propre relation avec la question de l'identité, ou avec le monde des organisations, par exemple).

3.6.2 Proximité personnelle avec le terrain

Dans la perspective de cette réflexion critique sur l'implication de ma subjectivité dans ce processus de recherche, il m'apparaît également pertinent de mentionner que le fait d'avoir passé un an sur le terrain m'a fait développer une proximité avec celui-ci, proximité que je n'avais pas auparavant. En effet, mes collègues et moi avons souvent mangé avec les policiers après les rencontres, nous avons passé beaucoup de temps informel avec les membres du comité en charge du projet, en particulier avec l'officier qui a dirigé personnellement toutes les rencontres avec les membres. Cette empathie nouvelle envers les employés de la GRC et cette connaissance personnelle du terrain a fort probablement teinté certaines de mes interprétations des narratifs. En outre, cette grande familiarité avec le terrain a permis une meilleure compréhension de ces derniers

dans leur contexte général et spécifique. Plus encore, elle m'a permis de trouver les liens entre ce terrain et mes intérêts de chercheuse, liens qui allaient s'articuler en un questionnement sur l'identité en milieu organisationnel. Enfin, ce biais personnel a vraisemblablement pu être limité lors des analyses, dans une certaine mesure, par l'application rigoureuse de la méthode d'analyse, inspirée de l'analyse de conversation et développée grâce aux concepts issus de mon cadre théorique. Ainsi, mon engagement personnel dans ce travail de recherche est pleinement assumé, mais est encadré par des balises que je me suis données dans le but de produire une analyse incarnée, mais honnête, pertinente et rigoureuse, en dehors de son auteure.

Chapitre 4 : Analyse des récits identitaires

« L'Autre peut-il nous dire qui nous sommes ? Que cette représentation soit ou non éloignée de l'image que nous avons de nous-même, elle révèle ce que nous ignorons – ou refusons- de nous. La rencontre demande de s'oublier, c'est-à-dire d'oublier ce que l'on sait de soi-même et d'aller vers cet inconnu, d'en percer les cloisons, d'en forcer les limites pour faire l'expérience de l'Autre. La rencontre nous invite à entrer véritablement dans ce que nous sommes, et d'abord en nous en éloignant. Ainsi l'on touche au devenir soi : on devient ce que l'Autre nous révèle de nous-mêmes. »

Hélène Dorion, *L'étreinte des vents* (2009, p. 45)

4.1 Introduction

Dans cette analyse je réponds aux trois questions de recherche suivante : 1- Comment la narration permet-elle de gérer les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité dans un contexte organisationnel ? ; 2- Comment les identités personnelles, collectives et organisationnelles procèdent-elles les unes des autres dans la narration ? et 3- Comment se manifeste le rôle de l'Autre dans la constitution des identités dans un contexte organisationnel ?

En ce qui concerne la première et la seconde question, Ricœur avance que la médiation entre les deux dimensions de l'identité (l'ipse et l'idem) est effectuée par la mise-en-intrigue, à partir de deux modèles de permanence dans le temps décrits dans son livre : le caractère et la promesse (Ricoeur, 1990). Je suggère que cette médiation entre ces deux dimensions, effectuée par la mise-en-intrigue des narratifs de soi et de l'organisation, permet également de construire simultanément et de façon inter reliée les identités individuelle et collectives en jeu dans la GRC, ainsi que de gérer les tensions inhérentes à ces identités. Autrement dit, c'est par la performance de narratifs qui font état du changement dans les organisations, et donc qui mettent en jeu les dimensions stable et changeante, que les identités, tant individuelles que collectives, sont construites et mises à

jour. En effet, les narratifs mettent en jeu l'individu *ainsi que* l'organisation, ou alors l'individu par rapport à des identités collectives auxquelles il se rattache ou non (comme une identité professionnelle, ou une identité liée au rang dans l'organisation, par exemple). Ainsi, les narratifs ne mettent pas seulement en tension les dimensions stabilité et changement d'une seule identité, mais de plusieurs identités, et ce, de façon simultanée. Par exemple, les narratifs permettent de mettre en tension la stabilité et le changement d'un individu avec la stabilité et le changement de l'identité de l'organisation, en faisant état d'un aspect stable de l'organisation qui empêche les individus d'évoluer, de changer.

Ce processus de construction conjointe entre identités individuelles, collectives, ou organisationnelles, sera examiné à travers deux différents modèles de permanence dans le temps qui se réfèrent à l'identité de l'organisation, qui émergent des données mais qui équivalent aux deux modèles identifiés par Ricoeur : la tradition (qui correspond au modèle du caractère) et la mission de l'organisation (qui correspond au modèle de la promesse). Ainsi, ces deux modèles de permanence dans le temps sont inspirés de la théorie (Ricoeur, 1990), mais sont liés spécifiquement à l'identité des membres de la GRC et de leur organisation, et ont été repérés à partir de l'analyse des données.

En ce qui concerne la troisième question, traitant de l'apport de l'Autre à la constitution des identités, elle est également liée à la seconde, concernant les identités individuelles et collectives. Pour répondre à ces deux questions, je ferai premièrement état, tout au long des analyses, d'un ensemble de modalités de la refiguration, ou plus précisément de manières concrètes dont s'effectue la construction conjointe des narratifs que j'ai repérés dans les données. Ainsi, les participants aux discussions interviennent fréquemment dans

la construction des narratifs, contribuant ainsi à produire l'altérité dans les textes et à refigurer le réel pour eux-mêmes et pour tous. Ils y parviennent en intervenant dans la mise en commun de leur propre identité, celle de leurs collègues ou alors celle de l'organisation, dans les narratifs performés par le groupe et construits au fil des interventions. Je développerai une typologie des façons de réaliser ce processus dans cette analyse. De plus, nous verrons également comment l'Autre se manifeste en ayant recours aux concepts d'*issue culture* et d'ensembles de significations, qui permettent de comprendre comment des représentations symboliques, des images, des métaphores, etc., sont partagées par les membres d'un groupe et comment ils nourrissent la construction conjointe des narratifs qui mettent en scène l'organisation et ses membres, contribuant ainsi à la construction simultanée de leurs identités.

4.2 La tradition

Dans le cas de la GRC, il est possible d'identifier un premier modèle de permanence dans le temps, dont la narration conjointe effectuée par les membres assure la médiation entre les dimensions fixe et changeante de l'identité de l'organisation, mais aussi des identités individuelles qui sont construites simultanément. J'ai nommé ce modèle la « tradition », un modèle de permanence dans le temps où, contrairement à la promesse où l'idem pose un défi (positif) à l'ipse, l'ipse se présente comme un idem, tout comme dans le cas du caractère. La tradition permet de reconnaître l'organisation dans ce qu'elle a de durable et de permanent, comme dans le cas du caractère, mais cependant elle empêche le changement de se réaliser sainement. Autrement dit, avec ce modèle, la performance de l'organisation (son ipse) est trop semblable à son idem, à ce qui perdure, c'est pourquoi la tradition est associée dans les narratifs à une idée de durabilité, mais aussi

d'immobilisme, d'inertie, de non-adaptabilité. Souvent, dans les narratifs mis en place conjointement par les membres, la tradition de la GRC est mise en scène comme un obstacle au changement, un changement décrit comme étant nécessaire et souhaitable pour la GRC.

4.2.1 Construction concomitante des identités individuelles, collectives et organisationnelles

Dans les récits qui suivent, tirés des unités spéciales 1 et 2, l'arrivée des nouvelles générations, conséquence inexorable de la démographie, est présentée comme une opportunité de changement pour la GRC. Pour les participants, l'organisation doit s'adapter aux nouvelles générations, elle doit évoluer, s'adapter à ces nouveaux venus, mais la tradition l'en empêche. Voyons tout d'abord le narratif de Judith, construit conjointement avec Louise et Ana, deux membres civiles, ainsi qu'avec la chercheuse (JB). Judith est une policière ayant environ 10 à 12 ans de service. Elle est entrée tardivement dans la GRC et est membre de l'unité spéciale 2.

- 1613 Judith : Ouais, ouais. Je sais pas, je pense que les nouvelles générations, pis je
1614 l'avais évoqué la semaine dernière, j'ai rencontré des, des, ici on en a,
1615 mais j'ai fait vl'a moins qu'un mois, en tout cas j'ai fait du *VIP* là, t'es
1616 bien habillé t'as la veste pare-balles pis tu *check* ta porte, ((légers rires)),
1617 pis y'avait une recrue de 5 mois de service. Pis cette recrue là est très
1618 chanceuse parce qu'elle a eu la section des stupéfiants pour commencer sa
1619 carrière, c'est comme dans le fond, un peu comme on a le *posting*,
1620 l'endroit où on va en sortant de dépôt, ça peut être bien, ça peut être dans
1621 le nord du Canada, dans l'Ouest canadien, c'est bien partout, c'est une
1622 question après ça peut-être d'attitude, mais je trouvais « ah mon dieu que
1623 c'est fameux, tout suite aux stupéfiants, wow ! »
1624
1625 JB : Oui j'avoue ça...
1626
1627 Judith : ((inaudible)). Ben crois-le crois-le pas, ce gars-là disait, « Ben moi j'aime
1628 ça mais c'est pas, c'est pas comme le boutte du boutte, pis c'est pas non

1629 plus comme un gros choix de carrière la GRC ». Y'avait voulu faire
1630 SPVM, SQ, pis ça a été comme, y fallait qui fasse le cégep pis Nicolet-
1631
1632 Louise : Ça y tentait pas.
1633
1634 Judith : -pis le gars yé en train de faire sa maîtrise en histoire mais son cégep était
1635 pas assez fort, sa cote Z de cégep pour rentrer en technique pour. En tout
1636 cas c'est bizarre pis là finalement-
1637
1638 Louise : (y'a fini à la) GRC.
1639
1640 Judith : -GRC. Mais le gars yé dans totalement génération Y, c'est comme, « là j'ai
1641 pas ma blonde, mais quand je vas avoir ma blonde », pis j'y en souhaite
1642 une parce que c'est un beau p'tit bonhomme, là, « la famille, le temps, le
1643 passe-temps, ma femme, tsé je vas avoir des enfants, pis les stups après ». Ben là tu fais « oups t'as peut-être pas la bonne section », parce que là moi
1644 j'y disais-
1645
1646
1647 JB : Non, j'avoue.
1648
1649 Judith : - moi, parce que moi j'adore ce que je fais, pis moi j'en mange là tsé [notre
1650 spécialité] pis tout ça, mais là chu là « tu vas voir tu vas avoir un projet, tu
1651 vas t'attacher à ton sujet, le beeper va sonner ». « Non, non, non ». Fait
1652 que c'est pour ça que je te dis les changements-
1653
1654 JB : ayoye !
1655
1656 Judith : -le rapport Brown-
1657
1658 Ana : Y restera pas longtemps lui.
1659
1660 Judith : -ça se peut que-
1661
1662 JB : Ayoye, non c'est ça que j'allais dire.
1663
1664 Judith : -peut-être qu'il restera pas longtemps aux stups, mais-
1665
1666 JB : -y'a d'autres sections qui lui conviendraient peut-être mieux...
1667
1668 Judith : -peut-être, je pense qu'il y a d'autres sections qui ont déjà comme pensé
1669 plus, tsé on va juste parler exemple d'être membre féminin pis d'avoir des
1670 enfants. Je te dirais qu'ici, aux stups, t'as besoin d'être hyper super
1671 *woman*, parce que tu vas être classée comme « tu peux pas faire rien,
1672 nanana », mais encore là faut être un peu plus actuel, je sais pas si t'es
1673 d'accord avec moi [Said] au niveau de notre façon de gérer, la

1674
1675

compréhension, les gens ont des enfants, ici y'a eu 9 ou 6, 8 divorces en quatre ans.

Dans cet extrait, Judith présente un narratif relatant sa rencontre avec une recrue qu'elle considère chanceuse d'avoir obtenu la section des stupéfiants comme première assignation après dépôt (l'école de police de la GRC). Or, il semble que pour ce jeune homme, la GRC n'était pas un premier choix de carrière, tout comme le travail à la section des stupéfiants ne semble pas une priorité dans sa vie. Judith effectue une comparaison avec elle-même, qui adore ce qu'elle fait, elle « en mange » (lignes 1649-1650), autrement dit elle adore son travail, qui consiste à combattre le type de criminalité dans lequel est spécialisé sa section. Il y a construction de l'identité personnelle ici, alors qu'en disant cela elle se met en scène comme une policière passionnée par ce qu'elle fait, par la lutte au crime, par l'enquête. On constate également qu'elle met une distance entre ce jeune homme et elle, en employant l'expression « beau p'tit bonhomme » pour le désigner, appellation que l'on utiliserait typiquement pour un enfant. Ce faisant elle se place donc dans une position de femme plus mature, plus âgée, plus expérimentée, qui sait de quoi elle parle, une policière passionnée qui a de l'expérience.

Il y a également construction d'une identité collective à laquelle elle n'appartient pas, alors que l'on voit également que pour Judith ce jeune homme est le portrait-type de ce qu'elle identifie comme la génération Y, qui a comme trait principal de faire passer la famille et les passe-temps avant le travail (lignes 1642-1644). Elle effectue un rapprochement avec la vague de changements proposés par le rapport Brown pour dire que la GRC pourrait être un peu plus « actuelle » (ligne 1672) en ce qui a trait à la conciliation travail-famille. Pour le moment la tradition perdure, la performance de

l'organisation (son ipse) est en continuité avec son passé (son idem). Dans ce cas précis, l'ipse présente comme un idem, alors c'est la stabilité qui prévaut pour l'organisation et Judith la remet en question pour argumenter en faveur de changements qui accommoderaient mieux cette nouvelle génération. La tradition de l'organisation est donc en tension avec le caractère de cette nouvelle génération. Sa propre identité de policière est également négociée dans son narratif, mais sa performance de policière semble être en accord avec la tradition, le caractère durable de l'organisation. Par contre, en tant que femme, elle rejoint les gens qui pourraient souhaiter un changement de la part de l'organisation. En effet, elle parle ensuite des femmes qui ont de la pression pour performer malgré le fait qu'elles ont des enfants, dans sa section ainsi que dans la section des stupéfiants, proposant au passage l'étiquette « hyper *super woman* » pour ces femmes policières, contribuant ainsi à définir l'identité des femmes policières dans la GRC. Elle évoque également les nombreux divorces qu'il y a eu chez les membres (masculins, elle le précise plus loin dans la discussion) de leur section au cours des dernières années, mettant ainsi les hommes policiers dans le rôle de ceux de qui les épouses divorcent s'ils n'arrivent pas à concilier travail et famille, et créant ainsi un lien de solidarité avec ces membres faisant partie du même collectif qu'elle (leur section). En parlant pour eux, elle se fait leur porte-parole, marquant ainsi son identification à ce groupe. Il y a donc plusieurs identités de nature individuelle et collective en jeu ici dans ce narratif.

Notons aussi que ce narratif lui permet d'avancer que les changements seront inévitables, et que l'organisation devrait faire des efforts pour les mettre en place. Certaines sections ont déjà fait un effort en ce sens. Par contre, le commentaire d'Ana à propos de la jeune recrue «Y restera pas longtemps lui » (ligne 1658) suggère que la GRC, ou du moins la

section des stupéfiants, n'est actuellement pas adaptée au type d'attitude manifesté par cette recrue, ou que ce genre d'attitude n'est pas adapté à la GRC. D'une façon ou d'une autre, il y a inadéquation entre la nouvelle génération et le travail de policier tel que pratiqué généralement à la GRC, et le narratif de Judith sert à soutenir un plaidoyer en faveur d'une « actualisation », que l'on pourrait associer à une évolution ou un changement qui pourrait accommoder les besoins et les désirs de la génération Y, notamment en ce qui a trait à la conciliation travail-famille. Le narratif met donc en scène une organisation qui doit s'adapter aux nouvelles générations, elle doit réaliser un changement, c'est-à-dire réaliser une performance située (un ipse) qui évolue par rapport au passé, qui ne se présente plus en continuité avec la tradition (l'idem). On plaide ici en faveur d'une performance qui se veut vraiment autre, qui évolue et qui change, qui ne sert pas à renforcer le même.

Voyons maintenant le narratif d'un membre de cette nouvelle génération qui plaide également en ce sens. Il s'agit de Mathieu, policier membre de l'unité spéciale 1, qui présente sa propre situation pour argumenter que la GRC devrait s'adapter à cette nouvelle génération à laquelle il s'identifie, plutôt que de demander à cette nouvelle génération de s'adapter à l'organisation.

1121 1122 1123 1124 1125 1126 1127 1128 1129 1130 1131	Mathieu : Mais y'a une chose qui est claire, qui ressort, c'est que la GRC est pas de son temps. La GRC c'est une organisation pour qui la tradition c'est hyper important. Euh ça a ses plus, la tradition, pis ça a ses côtés négatifs. Point de vue négatif justement c'est qu'y appliquent des méthodes d'un autre temps. Pis y'a un certain choc avec, euh. Peut-être que ça fonctionnait avec les <i>baby-boomers</i> , qui pouvaient, dans une période où y'avait moins d'emploi, que les gens avaient une plus grande loyauté envers leur entreprise, leur organisation. Actuellement c'est clair que ça, clair que ça fonctionne pas. Y'a certains thèmes qui revenaient dans ce que vous avez mentionné par rapport aux, y'a moins de gens pour faire le travail bénévole ou porter le <i>red serge</i> , mais ça c'est clairement une question
--	--

1132 générationnelle là. Moi chui dans la génération Y, la plus récente. Puis
 1133 c'est clair que je me sens plus comme une entreprise moi-même qui sert un
 1134 client que comme un membre d'une religion qui fait partie, qui est la GRC.
 1135 Puis j'ai pas le *crest* de la GRC tatoué sur le cœur comme certaines
 1136 personnes pouvaient l'avoir à l'époque euh, pis ça ça peut être quelque
 1137 chose que, c'est pas un problème en soi. C'est à la GRC de s'adapter à une
 1138 nouvelle génération. Pas l'inverse, essayer de rentrer quelque chose dans la
 1139 gorge d'une- d'être de son temps simplement aussi là.
 1140
 1141 Raymond : Même l'église a envie de changer aussi là. Je verrais pas pourquoi la GRC
 1142 euh ((Mathieu rit)).

Ce narratif de Mathieu dépeint premièrement la GRC comme une organisation non adaptée au temps présent, ce qui s'explique par son attachement à la tradition. Encore une fois dans ce récit l'ipse, la performance de l'organisation, se présente comme un idem, ce qui se traduit par une inertie, une incapacité à évoluer. En effet dans ce narratif la tradition a un côté négatif, celui de ne pouvoir s'adapter aux générations présentes. Il y a construction de l'identité de l'organisation, qui est dépassée, qui n'est « pas de son temps » (lignes 1121-1122). Ensuite le narratif de Mathieu met en scène la génération des *baby-boomers*, la génération de policiers les plus anciens qu'il reste dans la GRC, qui démontrent de la loyauté envers l'organisation, « malgré ses pratiques de gestion », sous-entend Mathieu. Cette génération est dépeinte comme ceux qui tolèrent des choses que la génération Y, représentée par lui dans le récit, ne tolère pas, d'où la grogne actuelle dans la GRC. Il y a création d'un « nous versus eux », le nous étant la génération Y, celle à laquelle appartient Mathieu, le eux étant les membres issus de la génération des *baby-boomers*. Ce nous versus eux n'en est pas forcément un d'opposition, mais est créé afin de montrer un contraste. Les *baby-boomers* sont ainsi identifiés comme des gens plus disposés que les jeunes à porter l'habit d'apparat (le *red serge*) de la GRC et de faire du travail bénévole, en raison d'un attachement à l'organisation comparé à celui d'un fidèle

envers sa religion, qui ferait preuve d'une sorte de « dévotion » envers l'organisation. À ce type d'attachement particulier est contrasté celui de la relation entreprise-client, qui caractérise la fidélité qui relie Mathieu à la GRC. Alors que la religion est une affaire de cœur, de foi, de dévouement, voire de passion, la relation entreprise-client est plutôt une affaire d'intérêts. On voit ici une possibilité d'être et de faire particulière émergeant de ce narratif de Mathieu. On peut comprendre sa relation avec l'organisation comme étant cordiale mais détachée, motivée plus par une relation donnant-donnant que par la dévotion désintéressée qui caractériserait le fidèle.

Cette interprétation des faits est renforcée par la phrase suivante, où Mathieu se défend bien d'avoir l'emblème (le *crest*), ou l'écusson, de la GRC tatoué sur le cœur. Ici, Mathieu fait référence à un élément culturel de la GRC très présent parmi les policiers. En effet, de nombreux policiers nous ont dit avoir le « bison tatoué sur le cœur » lors des discussions de groupe réalisées dans le cadre de cette recherche, afin de parler de leur sentiment d'appartenance à la GRC. Cette expression est très répandue dans l'organisation, et crée des possibilités d'être et d'agir particulières pour les policiers qui s'en réclament (ou non). Dans ce cas précis, il semble que Mathieu l'associe à un grand dévouement envers l'organisation. Cette expression est donc partie intégrante d'un imaginaire collectif, que l'on pourrait comparer à un répertoire interprétatif faisant partie d'une *issue culture* (Smith & Windes, 1997) que développent les membres d'une organisation autour d'une question importante pour eux. Nous y reviendrons à la section 4.3.4. Pour le moment, notons qu'ici Mathieu associe ce trait aux policiers issus d'une autre génération que la sienne, et signale au passage que « ce n'est pas un problème en soi » (ligne 1137). Ce faisant, Mathieu légitime le type de loyauté qui le lie à

l'organisation, qui selon lui ne serait pas problématique, et qui de toute façon est caractéristique de sa génération. Il y a donc identification individuelle et collective ici, par l'affirmation d'un trait spécifique à un groupe assez bien défini, les membres issus de la génération Y, et l'identification personnelle à ce groupe de la part de Mathieu. Ainsi, Mathieu se sert de son narratif démontrant la désuétude de la tradition et de l'organisation qui y est attachée pour argumenter que c'est à la GRC de s'adapter aux nouvelles générations, et non le contraire. La narration sert à effectuer la médiation des tensions temporelles de ces deux identités, tout en permettant à ce jeune policier de négocier sa propre identité et celle de ses collègues, sur la base de la génération à laquelle ils appartiennent.

Passons enfin à l'intervention de Raymond (lignes 1141-1142), qui vient renchérir sur le narratif de Mathieu en faisant un commentaire qui reprend l'image de la religion. Cet ajout concerne la volonté de changer. Si l'église (catholique), archétype même de l'institution millénaire ancrée dans ses anciennes traditions, a le désir de changer, alors la GRC le peut aussi, ou devrait aussi avoir ce désir. Ici, l'identité de la GRC est négociée comme n'étant « pas aussi vieille que l'Église », et donc capable de changement si elle le désire. Ici, on suggère donc que la performance de l'organisation n'a pas à être en continuité avec le passé, l'ipse n'a pas à se présenter comme l'idem, on suppose qu'il serait possible pour l'organisation d'évoluer, de changer réellement.

Voyons d'autres exemples de construction simultanée des identités individuelles, collectives et organisationnelles à partir d'autres extraits tirés essentiellement de la discussion ayant eu lieu à l'unité spéciale 1, spécialisée dans la criminalité de nature économique et financière. Ici, c'est l'aspect « structure paramilitaire », ou « culture

paramilitaire » de la tradition qui est amené par les membres policiers et civils pour présenter les problèmes reliés à la difficulté de changer de l'organisation.

L'extrait débute à la 22^e minute de la discussion. Les participants ont décidé d'utiliser le pseudonyme « Steve » pour chacun d'entre eux, afin que leurs prénoms ne soient pas entendus dans l'enregistrement. Cependant, ils oublient fréquemment d'avoir recours à ce pseudonyme, ce qui leur vaut une correction humoristique de leurs collègues presque à chaque fois que cela se produit.

- 427 Mathieu : Mais, pour ajouter à ce que [Robert] dit euh.
428
429 Jean-Guy: Steve, Steve, Steve,
430
431 Robert: On est toute Steve ici. ((rires))
432
433 Mathieu: Steve. Euh, la structure paramilitaire de la GRC c'est une structure qui
434 fonctionne que l'information vient d'en haut, et descend les échelons, est
435 filtrée et gardée euhhh par pourcentage on pourrait dire, selon le niveau
436 hiérarchique, pis finit en bas t'as une parcelle d'information.
437 L'information que t'as besoin de savoir pour faire ton travail au niveau
438 opérationnel et le quotidien.
439
440 Robert : Ce qui est nécessaire.
441
442 Mathieu : C't'un modèle qui est inventé principalement pour faire de la police de
443 réaction, d'urgence, par exemple, qui fonctionne très bien, euh, le
444 paramilitaire fonctionne très bien lorsque y'a une situation, y'a un appel
445 maintenant, ton officier te demande de faire quelque chose là t'as pas de
446 question à poser. Mais lorsqu'on est à un niveau comme le nôtre ici où on
447 est entre guillemets des professionnels, ce modèle là s'applique moins, pis
448 c'est là qu'on rencontre le plus de frictions, pis je pense que c'est pour ça
449 que la division C, qui est une police fédérale, c'est là qu'on rencontre
450 beaucoup de problèmes avec un modèle avec les rangs paramilitaires euh,
451 où les gestionnaires sont principalement choisis également en fonction de
452 leurs qualités opérationnelles, leurs qualités de, des compétences
453 opérationnelles et non en fonction de leurs qualités de gestion, un modèle
454 plus souple ici, on applique actuellement un modèle qui est plus souple ou
455 euh, une structure je dirais aplanie, une hiérarchie aplanie-
456
457 JB : Ici vous parlez de votre section...

458
 459 Mathieu : On parle de notre section ici qui est une- ((Robert parle en même temps))
 460
 461 David : C'est présentable ici.
 462
 463 Mathieu : -qui est une exception actuellement. Qui même est une exception qui dans
 464 un certain dossier qu'on travaille fonctionne très bien, mais malgré tout va
 465 revenir au modèle paramilitaire hiérarchique de la GRC parce que ça crée
 466 des problèmes, la vision de l'extérieur un peu, les gens de l'extérieur par
 467 rapport à ici. Pis les gens qui arrivaient avec une culture qui était différente
 468 avaient de la difficulté à accepter ce modèle nouveau de, de, structure
 469 hiérarchique. Euh ici aussi, ce que je voulais dire par rapport à un modèle
 470 hiérarchique aplani, ce qu'on devrait avoir dans la GRC c'est des
 471 gestionnaires, qui sont bons pour faire de la gestion. Pas des gestionnaires
 472 qui sont bons pour euh, être compétents dans leur travail principalement.
 473 Parce je pense qu'au niveau professionnel où qu'on est de la police
 474 fédérale, euh, au plus bas niveau on devient toute des experts on devient
 475 toute des gens qui doivent être compétents dans c'qu'on fait. Même le
 476 gendarme qui fait de la police ici, qui est à [unité spéciale 1] se doit
 477 d'atteindre un certain niveau de compétence dans c'qu'y fait. Donc euh,
 478 les tactiques entre guillemets sont pris à la base. Euh le gestionnaire
 479 devrait plutôt gérer du personnel, connaître les moyens de gestion
 480 traditionnels, les, les les méthodes pour motiver ses troupes. Surtout dans
 481 une organisation que le résultat est plus ou moins tangible. On travaille pas
 482 avec des chiffres. Donc on se doit d'être bon dans les relations
 483 interpersonnelles, des choses comme ça. Pis ça se perd complètement,
 484 c'est des gens souvent qui ont pas, qui ont pas euh cette ces qualités là
 485 mais qui ont d'autres qualités qui sont beaucoup plus reliées au travail,
 486 c'est des gens qui connaissent beaucoup leur travail.
 487
 488 Chercheur : Plus opérationnels.
 489
 490 JB : Plus opérationnels que-
 491
 492 Mathieu : Beaucoup plus, oui.

Le premier tour de parole de cette intervention constitue une phrase suivie d'une *correction*, dans le sens où Jean-Guy rappelle à Mathieu qu'il doit employer le pseudonyme « Steve ». On voit ici une première façon dont est effectuée la construction conjointe des narratifs, en corrigeant ce qui vient d'être dit. Suite à cette boutade, on observe que Mathieu renchérit sur ce que disait son collègue Robert précédemment. On a

donc potentiellement une première refiguration, dans le sens où ce que Robert a dit a du sens pour Mathieu, pour sa perception de la situation. Il récupère ce qui a été dit pour donner sa propre version des faits. Robert participe à la construction de ce nouveau narratif (ligne 440), en *ajoutant un élément d'information*. On voit ici une deuxième façon dont est effectuée la construction conjointe des narratifs : en ajoutant une information utile à la progression ou à la précision du récit.

À la ligne 442 on observe que Mathieu donne des explications, probablement à l'intention des chercheurs, sur l'origine du modèle paramilitaire, et son utilité dans un contexte de police municipale, ainsi que pourquoi cette structure cause problème dans le contexte de police fédérale, en particulier dans leur contexte propre. Pour ce faire il met de l'avant un narratif (de nature collective, puisqu'il relate l'histoire de leur équipe) qui raconte l'expérience de leur propre section, au sein de laquelle ils ont tenté d'adopter une structure hiérarchique « plus aplanie » (lignes 445-471). David et l'un des chercheurs participent à cette narration, en commentant pour David (ligne 461) et en posant une question pour le chercheur (ligne 457). De la part de David on peut même dire qu'il s'agit d'un *ajout d'information* qui se veut *créatif*, dans le sens où il fait référence à l'image dégagée par leur section, qui serait « présentable », alors que Robert parlait plutôt de son caractère particulier. Il y a donc construction conjointe du récit par un *ajout créatif*, qui n'est pas récupéré par Robert, mais qui contribue à façonner le récit.

On voit donc l'histoire de leur section (le héros) qui tente un changement de structure (quête) afin de s'adapter à leur réalité (une équipe d'experts, de professionnels, le contexte de police fédérale), mais qui rencontre de l'adversité, représentée par la résistance des gens de l'extérieur et des gestionnaires qui sont sélectionnés en fonction de

leurs qualités opérationnelles plutôt que de gestion. Cette façon de procéder, associée à la culture paramilitaire de l'organisation, crée de la difficulté dans l'application de ce différent modèle de gestion basé sur une hiérarchie plus « aplanie ». On voit ici que la mise en intrigue permet la médiation entre les dimensions fixe et changeante de l'identité, mais que deux identités sont en jeu. En effet, on peut voir que la performance, la dimension ipse de l'identité de leur section (qui évolue, teste des nouvelles façons de faire), est mise en tension avec l'aspect permanent de l'identité de l'organisation (la culture paramilitaire, la tradition). C'est la mise en intrigue qui permet de positionner leur section comme voulant évoluer, avancer ; comme une équipe constituée d'experts, mais qui rencontre de la résistance provenant de l'organisation qui les empêche de réaliser pleinement le changement.

On observe également que la participation d'autrui à la discussion contribue à former cette identité collective de leur section, en particulier avec l'intervention de David (« c'est présentable ici »), qui renvoie à l'idée qu'il y a une certaine fierté associée au fait d'avoir adopté une nouvelle structure hiérarchique plus adaptée à leur réalité, même si cela leur cause certains problèmes. Implicitement on retrouve aussi dans ce commentaire de la honte face à la façon dont est effectuée la gestion de « professionnels » ailleurs dans la Division C, qui serait « non-présentable ». Une dimension de l'identité de la GRC est ainsi performée par David, il s'agit d'une organisation qui gère mal ses employés, qui sont des professionnels. Ici encore, il y a création simultanée des identités de leur section ainsi que de celle de l'organisation.

Notons également la présence de la création de l'identité professionnelle, ici ayant une dimension collective, puisqu'à travers sa narration Mathieu identifie les policiers qui font

de la police fédérale comme des « experts » (ligne 474). Ce sont des gens qui ne doivent pas se contenter d’être gendarmes, ils doivent également connaître la « profession » reliée à leur section. À la fin de l’extrait cette identité est mise en contraste avec celle de leurs gestionnaires, qui connaissent bien leur travail, mais qui sont plutôt identifiés comme des gens qui sont qualifiés du point de vue « opérationnel », c’est-à-dire dans les opérations reliées au travail de police en général plutôt qu’à l’administration et à la gestion. Ce sont les chercheurs qui vont proposer le mot « opérationnel » pour désigner les gestionnaires, effectuant ainsi une *reformulation* de ce que Mathieu vient de dire, et contribuant eux aussi à la construction conjointe du récit. Continuons l’extrait afin de voir le développement de la discussion :

- 496 Robert : On a un gros exemple là de *clash* opérationnel pis de gestion. Pis là-dessus
 497 on ouvrira pas le débat parce que ça va être long sans en finir, mais on va
 498 vous recommander de parler à la direction euh, concernant l’équipe ici,
 499 puis de vous relater les durs moments des premiers huit mois-un ans de
 500 l’équipe, où on avait tant qu’à moi, un groupe d’individus qui étaient tous
 501 experts dans un domaine particulier, mais plus caractérisés par une
 502 expertise distincte, de sorte qu’ils avaient comme une équipe d’étoiles
 503 entre guillemets là, des capitaines d’équipe, pis là fallait gérer ça en
 504 équipe. Le bordel a pogné. Ce qui fait que c’était ingérable. Pis à un
 505 moment donné y’a fallu changer la façon d’approcher ça parce que la, si
 506 on fait des images, la vieille mentalité de police, qui gérait des équipes de
 507 professionnels experts, même si ce sont des polices, y’avait le vieux contre
 508 le jeune ((claque dans ses mains)), mentalité-
 509
- 510 Mathieu : Un *clash*.
 511
- 512 Robert : - ce qui fait que, ça, ça sauté. Ça l’a complètement compromis notre façon
 513 de travailler. On est revenus. On a reculé. Peut-être qu’on a trouvé un juste
 514 milieu maintenant un ti peu plus, mais y’en demeure pas moins que (.) les
 515 changements qu’on essaie d’opérer dans notre façon de travailler sont
 516 encore gérés par des vieilles mentalités. Pis je vais aller plus loin que ça,
 517 euh, pour avoir vécu ce genre de commentaire là pis ça m’affecte pas ben,
 518 ben parce que ((bras tapent sur la table)) j’vas vieillir là, mais, pour les
 519 membres réguliers de la vieille école, « si t’es pas une police ((bras tapent
 520 sur la table)), on voit pas pourquoi tu travailles pour nous autres » ou ben
 521 « t’es là pour rendre service, accessoire ». Pis l’image c’est ben simple, on

522 est membres civils, on nous donne maintenant qui est peut-être un des
 523 changements favorables qui va dans ce sens là, on nous donne maintenant
 524 des responsabilités qui, historiquement étaient exclusivement réservés, si
 525 je fais une petite section, à la police. Parce que pour- j'ai dit une farce à un
 526 moment donné à celui qui m'a répondu ça, j'y'ai dit : « C'est pas parce
 527 que j'ai pas de badge pis de gun que chui pas capable d'enquêter, là tsé.
 528 Va te faire tirer mais donne-moi l'information avant. Pis comme ça ben je
 529 fais mon travail. » Mais c'en est ridicule à ce point là mais c'est ça pareil.
 530 Et là le fait qu'on amène les membres civils à faire plus de travail qui se
 531 rapproche à ce que le policier voit comme opérationnel, premier réflexe :
 532 « c'est dangereux ». Deuxième réflexe : « Ma job est en jeu ». Pis
 533 troisième réflexe « ça va sûrement être moins bon, parce que c'est pas un
 534 policier » ((on entend un léger rire)). Pis je dis ça ouvertement parce que
 535 y'en a pas un ici qui pense de même, dans la gang ici je pense pas y'en pas
 536 qui pense comme ça. Ça fait que. Mais-
 537
 538 Mathieu : Steve.
 539
 540 Robert : -c'est une mentalité qu'on a vécue, pis qu'on vit encore beaucoup. Et ça
 541 c'est cette approche là ((les gens parlent en même temps)) même si à
 542 Régina on nous chante le violon que, t'es membre, t'es membre, membre
 543 civil membre régulier, t'es membre de la GRC.
 544
 545 Julie : Ouais.
 546
 547 Robert : Que c'est exceptionnel de voir des gars pis des filles de la vieille école,
 548 d'expérience, qui embrassent cette approche-là.
 549
 550 Chercheur : Je comprends.

Dans cet extrait, on voit Robert qui prend la parole suite à Mathieu. Rappelons que Mathieu avait pris la parole à la suite de Robert, ce qui fait de ces membres deux constructeurs conjoints de cette partie de la discussion. En se relançant et en bâtissant sur ce que l'autre vient de dire, on voit la refiguration à l'œuvre. En effet, il semble que le récit proposé par Mathieu ait du sens pour Robert, pour expliquer la réalité. Le récit est interprété et récupéré par Robert, il reprend l'histoire de leur section mise de l'avant par Mathieu pour expliquer à son tour la résistance de l'organisation face à des changements qu'ils ont voulu apporter dans leur section relativement au modèle de gestion. Ce faisant

il réalise *l'ajout d'un exemple supplémentaire*, qui contribue à développer le récit entamé préalablement par Mathieu en décrivant une situation problématique.

Robert reprend aussi l'idée des « experts » et y ajoute une spécificité relative à leur section contribuant à enrichir l'identité de leur section : l'idée qu'ils sont une « équipe d'étoiles, des capitaines d'équipe » (lignes 502-503). Il continue ensuite le narratif en y ajoutant des détails supplémentaires (il y a eu des difficultés, des mésententes, ce qui se résume par « le bordel a pogné », à la ligne 504). La tradition de l'organisation est ici incarnée par la « vieille mentalité de police » (ligne 506). Mathieu participe à ce narratif grâce à un *ajout créatif* (ligne 510), il y a encore construction conjointe et refiguration par les autres participants. Le narratif met aussi en évidence le fait qu'ils ont dû reculer devant les changements apportés (ligne 513), les « vieilles mentalités » n'ont pas permis aux changements d'être durables. Autrement dit, la performance de leur section, incarnée par ses actions concrètes envers le changement (autrement dit son ipse), a été freinée par l'aspect stable et constant de l'identité de l'organisation, la tradition paramilitaire, incarnée par un ipse et un idem en adéquation. Les actions concrètes envers le changement ont finalement servi à renforcer le même, la tradition.

Le thème des « vieilles mentalités » (issues de la tradition de la GRC), sert aussi de tremplin vers la construction personnelle et collective de l'identité « membre civil ». Malgré la reconnaissance de changements favorables qui ont permis à ces derniers d'avoir des nouvelles responsabilités qui étaient autrefois réservés aux membres policiers, le narratif de Robert témoigne du fait que les perceptions n'ont pas nécessairement évolué dans le même sens étant donné que les vieilles mentalités, associées à la tradition,

perdurent. Le narratif le met en scène comme un membre civil qui doit lutter pour se faire reconnaître comme un « enquêteur » auprès des policiers (qui ont l'ancienne mentalité).

Ainsi, l'aspect changeant (ipse) de l'identité individuelle de membre civil, marquée par une évolution, c'est-à-dire des nouvelles pratiques associées au travail d'enquêteur, n'est pas reconnu comme tel par des gens marqués par la tradition de l'organisation. Encore une fois l'aspect durable, le caractère de l'organisation incarné par la tradition (l'idem), constitue un empêchement pour les actions concrètes et situées de Robert, alors que des policiers semblent lui refuser certaines prérogatives à cause de son statut de membre civil. Pour mettre cela en scène dans son narratif, il tourne en dérision le fait d'avoir un insigne et une arme à feu (un « badge pis [un] gun », ligne 527), traits distinctifs du policier traditionnel, par rapport au travail d'enquêteur, qui consiste à colliger et analyser de l'information. Le narratif met en scène un policier fictif ayant ce qui se veut une « réaction typique » de policier (lignes 532-534). On a donc un portrait du policier marqué par la tradition comme se sentant menacé par les membres civils, et étant condescendant envers ces derniers. Un aspect de l'identité policière typique à la GRC est ainsi créé par Robert, qui met tout de suite un bémol à sa description pour dire que ses collègues présents échappent à cette règle, tout comme plus tôt dans le narratif de Mathieu complété par David leur section constituait l'exception, étant « présentable » par rapport aux autres sections en ce qui concerne la manière de faire de la gestion. L'identité des membres de leur section est ainsi créée, étant associée au changement et à l'évolution des mentalités, qui contraste avec les « vieilles mentalités » associées à la tradition qui marque le reste des membres de l'organisation. La narration permet ici de réaliser la médiation entre les dimensions de plusieurs identités en interactions. Elle permet aussi de

construire deux portraits-types qui nourrissent des identités collectives (celle de leur section et celle de l'organisation). La narration permet également de présenter ces portraits peu flatteurs et quelque peu généralisateurs, tout en excluant les personnes présentes de ces descriptions. Enfin, la narration donne lieu à une construction simultanée de l'identité de l'organisation et de celles des groupes qui la composent, en mettant l'accent sur des traits communs aux membres de ces groupes. La narration permet aussi de construire l'identité des gens présents à la discussion, en mettant l'accent sur leur exception et leur spécificité par rapport aux autres membres de l'organisation.

On est ainsi en présence d'une dynamique d'association et de dissociation à des groupes dont la narration permet la médiation. L'association-dissociation en tant que mécanisme d'identification a été, entre autres, exposé par Cheney (1991). Selon Cheney, l'identité est le résultat d'une *jonction* entre l'individuel et le social, résultat d'un alignement entre l'individu et certains autres individus ou groupes : « we are able to express our uniqueness (our individuality) principally by aligning ourselves with *other* individuals, collectivities, or social categories » (1991, p. 13). Pour Cheney, l'identification, c'est l'association à travers la similarité (*sameness*) perçue avec cet individu ou ce groupe, face à un tiers (1991, p. 13). L'identité est ainsi au cœur d'une tension dialectique, faite de différences et de similitudes établies entre l'individu et ceux auxquels il s'identifie. L'assemblage unique de ces associations et dissociations, qui constitue l'identité individuelle, peut acquérir une certaine stabilité dans le temps, mais est sans cesse sujet à redéfinition, au fil des interactions sociales de l'individu. La narration permet cette redéfinition en effectuant la médiation entre les dimensions fixe et changeante de l'identité (Ricoeur, 1990), tant individuelles que collectives. Les interactions constituent

des occasions de mettre à l'épreuve ces similitudes et ces différences et de ré-ajuster constamment l'alignement d'une personne avec les individus et les collectifs, ici à travers la narration conjointe. Comme nous l'avons vu, en racontant un narratif qui met en tension le changement et la stabilité, Robert s'identifie aux collègues de sa section à travers les notions de « professionnels experts » (ligne 507) et d'enquêteur (ligne 527), ce qui lui permet de mettre de l'avant les similitudes perçues avec ce groupe. Par l'entremise du même narratif, il se dissocie de l'ensemble des policiers de la GRC sur la base des différences qu'il perçoit avec ce groupe (l'insigne, l'arme, les vieilles mentalités, etc.).

Qui plus est, pour Cheney (citant Mackenzie, 1978), la source de la similarité perçue par l'individu est le *partage d'intérêts communs* (1991, p. 14). On voit que Robert voit des similarités avec le policier enquêteur lorsqu'il s'agit de glaner de l'information utile pour l'enquête, mais qu'il s'en dissocie lorsqu'il s'agit de préserver les fonctions réservées aux policiers. De plus, toujours selon Cheney, l'identité collective se définit autour d'intérêts semblables partagés par les membres du groupe (1991, p. 14). Dans le cas présent, on voit bien cette dynamique à l'œuvre dans le partage d'un intérêt commun aux membres de leur section qui est mis de l'avant dans le narratif : le désir de faire évoluer les mentalités et la façon de faire la gestion dans leur section et dans la Division C.

Passons ensuite au narratif suivant de Robert (lignes 542-545), qui lui permet d'exprimer son scepticisme envers le discours dominant de l'organisation (« on nous chante le violon », ligne 542) à l'effet que les membres civils sont des membres de l'organisation au même titre que les policiers. Notons au passage que Julie effectue ici un *ajout d'approbation ou de renforcement* (« Ouais », à la ligne 545), contribuant elle aussi à la construction conjointe du narratif de Robert. Cet acquiescement de Julie, également

membre civile, laisse deviner que la refiguration est à l'œuvre encore une fois. En effet, l'interprétation des faits de Robert transpirant dans la narration semble acceptable pour Julie et son interprétation de la situation, marquée par un certain immobilisme dans l'évolution des mentalités à propos du rôle des membres civils dans la GRC.

4.2.2 Configuration-refiguration

Continuons avec la suite de la discussion, impliquant un nouvel intervenant, Marc, qui récupère ce qui a été mis de l'avant par Mathieu et Robert pour proposer sa propre interprétation des faits.

- 554 Mathieu : Mais on a certaines discussions par rapport à ça ici, juste par rapport au
555 modèle de, de hiérarchie. On parlait précédemment que, peu importe les
556 solutions, les solutions majeures qu'on pourrait apporter aujourd'hui pour
557 changer la culture de la division ici, vont être confrontés à la, au point de
558 vue national, l'application dans toutes les divisions de la GRC. Une des
559 solutions qui serait drastique mais efficace, ça serait simplement de séparer
560 la GRC, faire une scission entre la police fédérale et les autres, le contrat,
561 le provincial. Ça serait une mesure efficace. On applique un modèle du
562 type *FBI*, qui fonctionne relativement bien, je pense qu'on, la GRC se plaît
563 à dire qu'on est reconnus à travers le monde mais je pense que le *FBI* sont
564 assez reconnus dans leur genre aussi à travers le monde. Et y'ont un
565 modèle euh, qui est plus basé, sur une structure beaucoup plus aplanie, où
566 les dirigeants gèrent du personnel, et où tous les *special agents* sont des
567 experts, des spécialistes et sont considérés comme des professionnels, et
568 sont engagés comme tels aussi. On parle pas de l'embauche ici, mais y'ont
569 un système de recrutement qui est différent. Ici on recrute tout le monde au
570 même niveau euh, que ce soit pour faire de la patrouille, *highway*, je sais
571 pas en Alberta, ou faire euh de la police prov-fédérale ici euh dans le
572 [unité spéciale 1] qui est « spécialisé » entre guillemets.
573
- 574 Robert : On t'encourage comme civil à devenir membre régulier, en vue de faire de
575 la police.
576
- 577 Julie : Oui, oui, oui.
578
- 579 Mathieu : Pour retourner faire de la police oui.
580
- 581 Marc : On entend souvent que de [inaudible] que c'est notre force ça. C'est notre
582 force que tout le monde peut faire de la patrouille demain. Tout le monde,

583 même monsieur Borduas ((commandant de la Division C à l'époque)) l'a
584 dit : « Ma force c'est que demain je peux mettre mille membres dans la rue
585 en uniforme ». Tant qu'à moi c'est pas une force. C'est un problème. Pis le
586 problème je vais te donner un exemple. L'été passé, moi qui est en train
587 d'enquêter [quelque chose], c'est quelque chose d'assez majeur pis euh
588 très compliqué, très lourd, pis je me fais convoquer sans aucune euhhh
589 discussion, c'est normal, ça marche comme ça. À faire pendant une
590 semaine, faire marcher des machines rayons x, faire la sécurité. À temps
591 double, pris probablement comme 70 piasses de l'heure. On était plusieurs
592 à le faire. Pis même j'étais reçu là comme un enfant d'école. Comme un
593 vaurien. Alors, parce que on a encore cette culture paramilitaire qui
594 revient. C'est une souche qui est toujours là. Alors pour moi ce n'est pas
595 une force. C'est quelque chose qui empoisonne le (développement)
596 fédéral. Oui au contrat ça marche très bien parce qu'au contrat on répond
597 aux urgences. Dans l'armée, à la guerre ça fonctionne, on a besoin de ça.
598 Mais euh, on est pris avec ça, pis c'est pas juste au niveau des relations de
599 gestion. Au niveau euh, de la rémunération, de la paie. La seule manière
600 d'augmenter en salaire –

601

602 Mathieu : hum hum.

603

604 Marc : - c'est d'avancer en grade ! Alors ça ça amène d'autres problèmes. Tu
605 regardes encore le *FBI* avec le temps, tout le monde a de l'expérience, y
606 montent dans un niveau qui est très bien payé. Très belle paie. Pis si on
607 regarde les autres pays, partout au monde les services fédéraux sont mieux
608 payés que les services provinciaux ou municipaux. Pis il y a une raison
609 pour ça, parce que ce sont des professionnels. Il y a une expertise qui est
610 là, pis nous ici on a pas mal une expertise plus élevée que la moyenne. Euh
611 mais pour chercher cette paie là ça marche pas. Alors eum, il faut qu'on
612 *deal* avec ça, pis c'est comme une chose constante, constante. [Dans notre
613 unité] y'ont essayé de créer l'exception avec les grades de sergent, avec
614 des cellules-

615

616 Chercheur : hum hum

617

618 Marc : - euh pis en partant c'était attaqué attaqué, parce que c'était contre la
619 culture. Parce que la plupart des GRC euh, à cause que c'est paramilitaire,
620 leur identité individuelle est attachée (au tatouage sur le) cœur à la GRC.
621 Euh pis la formation c'est comme ça. Formation par une méthode de base.
622 Le lavage de cerveau ça marche pas pour tout le monde mais le, la
623 méthode est là. On baisse les personnes. On débarrasse de leur
624 individualité pis on remonte à l'image de la GRC. Pis c'est très payant
625 pour l'armée, c'est nécessaire si on veut que le monde va dans un champ
626 de bataille ça aide. Mais y'a beaucoup de problèmes avec ça. Beaucoup de
627 problèmes avec ça surtout sur le long terme surtout une relation
628 professionnelle. Alors de ça quand on propose des choses comme

629 [Mathieu] a proposé, de séparer les services fédéraux, pis je suis d'accord
 630 avec lui. C'est la seule manière de le régler qui- euh c'est non seulement
 631 une réaction logique contre ça, c'est une réaction émotionnelle. Parce que
 632 la plupart des GRC surtout des officiers, euh ils voient ça comme une
 633 genre de anarchie. Euh même le député Keller a dit dans un article de
 634 journaux que j'ai lu : « On peut jamais faire ça ! Pourquoi parce que où ce
 635 qu'on va recruter ces agents-là ? On a besoin des services à contrat pour
 636 recruter des agents. » C'est complètement farfelu comme réponse. Où ce
 637 que le *FBI*, où ce que les anglais *Scotland Yard* trouvent leurs personnes ?
 638 Il y a d'autres manières de recruter. Mais à cause qu'on reste avec ça, le
 639 grade reste, la structure paramilitaire reste, pis aussi qu'est-ce qui reste
 640 c'est euh, les problèmes de recrutement, les problèmes de rétention, eum,
 641 tout ça ça va ensemble puis euh, on peut pas vraiment guérir ça sans une
 642 chirurgie majeure. Pis y'a d'autres officiers qui l'ont proposé mais les
 643 officiers qui proposent ça encore c'est comme une, une genre d'anarchie,
 644 de blasphème, pis y sont tout de suite attaqués. C'est pas accepté ce genre
 645 de pensée là. Alors la mentalité courant, majoritaire, c'est que tout le
 646 monde faut qu'il reste une police de base. Une police d'uniforme, prêt à
 647 aller faire la patrouille, prêt à faire la guerre, mais ça ne fonctionne pas.
 648 C'est clair j'pense, pis autant longtemps que ça reste comme ça, il va avoir
 649 des problèmes. Voilà, c'est mon humble opinion.

Commençons par le début de l'extrait. Mathieu reprend la parole et fait allusion à des discussions en cours dans leur section concernant les modèles de hiérarchie. On a ici un indice du fait que la discussion qui a lieu présentement est une extension du quotidien de l'organisation (Alvesson, 2003), alors que sont repris des éléments de conversation ayant eu lieu précédemment entre les membres. En amenant ce qu'il va dire par la suite ainsi, Mathieu inclut tacitement tous ses collègues présents dans la discussion, il les « fait parler » (Cooren & Matte, 2010) avec lui à travers ce qu'il va dire, en positionnant cette parole comme un résumé de leur réflexion collective. Il s'agit ici d'une façon de donner du poids à ce qu'il s'apprête à dire (Cooren & Matte, 2010).

Mathieu présente un narratif fictif dans lequel la tradition est incarnée par « le point de vue national » (lignes 557-558), qui représenterait un frein au changement. Ici, il s'agit

des dimensions fixe et changeante de l'identité de l'organisation dont la tension est négociée dans la narration. L'expression d'un point de vue national, autrement dit la performance de l'organisation (ipse), se présente en continuité avec la tradition (idem), c'est-à-dire qu'elle ne constitue pas le changement, l'évolution. Pour remédier à cet état de faits, Mathieu propose de créer une police fédérale pan-canadienne séparée du reste de l'organisation, afin d'appliquer un modèle hiérarchique de type *FBI* à cette organisation. On a ici une description plus précise de ce que veut dire une hiérarchie plus « aplanie » (lignes 566-568). Ce qu'il dit ensuite sur le recrutement des agents « pour faire de la patrouille » (ligne 570) fait écho à ce que Robert disait précédemment. Aussi, ce dernier se permet d'ajouter un lien concernant l'identité des membres civils, ce qui constitue un *ajout de déviation* au récit de Mathieu, mais qui sert tout de même à appuyer le fait que le travail de police traditionnel est mis de l'avant au détriment du travail de police fédérale dans la GRC. Il est soutenu dans son affirmation par Julie, l'autre membre civile, qui effectue encore une fois un *ajout d'approbation*, et par Mathieu, qui acquiesce également en *répétant* des éléments des phrases de Robert et Julie « Pour retourner faire de la police oui » (ligne 579). À partir de son intervention on comprend qu'il est courant dans la GRC d'encourager les membres civils à aller faire la formation pour devenir policier, ce qui tend à déprécier leur apport en tant que membres civils dans l'organisation. Leur expertise de membre civil est dénigrée au profit du travail de policier, ce que Robert lie implicitement à la « vieille mentalité de police » ou au « point de vue national », utilisant donc ce que Mathieu avance dans son narratif. On voit donc une configuration-refiguration entre les interventions de Mathieu, Robert et Julie, où l'un et l'autre se relancent, et bâtissent leurs arguments et leurs narratifs sur ce que l'autre a dit

précédemment. Ici, encore une fois, dans la narration le caractère durable de l'identité de l'organisation nuit à la performance (l'ipse) de l'identité collective « membre civil », c'est-à-dire au développement de leurs tâches et de de leurs responsabilités ainsi qu'à la reconnaissance de leur expertise.

Marc prend ensuite la parole, en rebondissant précisément sur ce qui vient d'être dit par ses trois collègues. Il présente le fait de mettre l'accent sur le travail de policier « de patrouille » comme une faiblesse plutôt qu'une force de la GRC, en s'appuyant sur un narratif basé sur des événements qu'il a vécus récemment (lignes 586-593). Ce faisant il réalise *l'ajout d'un exemple supplémentaire*, à l'appui du récit de Mathieu. Ce narratif le met en scène comme quelqu'un qui travaille sur quelque chose d'important, une grosse enquête, et qui doit tout laisser en plan pour aller faire (seulement) du travail d'agent de sécurité. Qui plus est, il est payé temps double pour le faire, sa compétence d'expert, voire de policier, n'est pas reconnue : il est reçu « comme un enfant d'école », comme un « vaurien » (ligne 593). Tout ce narratif sert donc à nourrir son identité individuelle en le positionnant comme un expert duquel l'organisation ne reconnaît ni les compétences ni l'importance du travail, et le paie une somme exorbitante pour du travail qui pourrait être effectué par quelqu'un de moins qualifié que lui. Tout cela est dû à la culture paramilitaire « qui revient » et qui « est une souche » qui « empoisonne » le travail fédéral (lignes 594-596). Ici dans le narratif l'accord entre l'idem et l'ipse (la tradition incarnée dans des pratiques) de l'identité de l'organisation (la souche, la fondation, la culture paramilitaire qui se perpétue) empêchent la manifestation de son identité individuelle (l'expertise qu'il a développée et qui pourrait être valorisée dans une structure de type *FBI*) de se réaliser pleinement.

S'ensuit un autre narratif sur les difficultés associées aux augmentations de salaire, reliées moins à l'expérience qu'au grade, et à la tentative de leur section de trouver une méthode alternative afin de constituer une équipe d'experts mieux rémunérés. Dans cette nouvelle version du narratif relatant la tentative de changement de leur section, qui fait suite à celles de Mathieu et Robert, la résistance vient de l'attachement à la culture paramilitaire des membres de la gestion (lignes 619-622). Il y a donc ici un *ajout d'attribution causale*, qui donne des explications éclairant les causes d'une situation décrite par le récit. L'accent est encore mis sur l'expertise. Par contre, contrairement à Mathieu, qui associait l'expertise au travail fédéral en général, Marc spécifie que l'expertise des gens de leur section est « plus élevée que la moyenne » (ligne 610) étant donné la nature de leurs enquêtes dans le domaine de la criminalité économique et financière. Il apporte donc une *nuance* par rapport à ce que disait Mathieu. Ce faisant, il effectue une distinction de l'identité de leur groupe face aux autres sections de la division, ce qui lui permet de justifier l'exception de leur situation et la tentative de changement qui s'est heurtée à la mentalité de la culture paramilitaire. Cette mentalité, il la décrit, grâce à son narratif, comme étant guidée par une réaction émotionnelle, pas (seulement) rationnelle. L'exemple qu'il donne dans le narratif qui suit nous fait croire qu'en effet il ne considère pas que les raisons données par les officiers pour refuser d'adopter un système hiérarchique et de recrutement basé sur un système semblable à celui du *FBI* sont logiques, puisqu'il démontre l'aspect « farfelu » de ces raisons (ligne 636), en citant l'exemple de *Scotland Yard*. L'identité des officiers ainsi constituée est celle de gens irrationnels, guidés par un attachement à quelque chose de désuet, inapproprié et dépassé (la culture paramilitaire). Il bâtit ainsi une distinction claire entre ces officiers, et sa

propre identité et celle de son équipe. Ces identités sont construites comme celles d'experts, de professionnels. Celles-ci se définissent en opposition à celle de la police d'uniforme « prête à aller faire de la patrouille » mais aussi « prête à faire la guerre ». La métaphore de l'armée, du militaire, est exploitée à deux reprises dans son narratif, créant ainsi un contraste avec le professionnel expert. Le narratif permet ainsi de montrer des tensions entre ce que Marc vit comme la façon de faire la gestion dans la GRC et la nature de son travail, ou, pour dire les choses autrement, entre l'identité paramilitaire de l'organisation (associée au passé, à la tradition) et son identité de professionnel expert (associée au développement, à l'avenir).

4.2.3 Le groupe comme lieu de négociation des tensions identitaires

Silva et Sias (2010) ont montré dans leur étude les manières dont le groupe peut constituer un lieu de négociation des tensions reliées à l'identification avec l'organisation. Les groupes, par leur nature locale et la co-présence qu'ils offrent, permettent de créer le lien avec l'organisation, de nature plus globale et abstraite (Silva & Sias, 2010, p. 146). Plus précisément, ces auteurs documentent trois manières dont les groupes lient les individus et l'organisation : par la connexion, en donnant un sentiment de co-présence avec l'organisation, par la présence de ses membres, et en leur permettant d'exprimer leur connexion et leur identification avec l'organisation ; par la restructuration, qui permet aux membres de l'organisation de revoir et ré-arranger certains aspects conflictuels potentiels entre leur identité individuelle et celle de l'organisation ; et enfin par le « *buffering* », qui revient à offrir aux gens une zone tampon permettant d'exprimer et de gérer les tensions non résolues qui les mènent à ne plus s'identifier avec l'organisation ou avec certains de ses aspects. Il va sans dire que ces

trois fonctions des groupes sont incarnées dans les interactions, et nous pourrions même suggérer que ces fonctions sont actualisées à travers l'échange et la construction conjointe de narratifs, qui donnent lieu à la figuration et à la refiguration de la réalité des participants. Nous le voyons à travers le narratif de Marc, qui met en exergue l'écart entre la structure paramilitaire de l'organisation et la fonction de professionnel expert des membres de sa section. Le groupe lui sert de zone tampon afin d'exprimer sa vision de cet écart et les conséquences qui en découlent. Sans se dissocier complètement de l'organisation, il se dissocie de sa culture paramilitaire par son appartenance à sa section. Ce sont les narratifs et l'interprétation des narratifs qui lui permettent de faire cela, en produisant une configuration, une mise en intrigue des événements vécus, et une occasion de refigurer ces événements, autrement dit de réaliser ce que ces événements veulent dire pour lui-même, pour son identité en tant que policier spécialisé dans un domaine particulier de la criminalité, ou tout simplement en tant qu'individu ayant des objectifs et des buts que l'organisation l'empêche de poursuivre. Ainsi, la performance de son identité personnelle (ipse), associée au changement, entre en conflit avec la dimension durable de celle de l'organisation (idem).

Qui plus est, le groupe, à travers les interactions et la construction conjointe, donne lieu à plusieurs refigurations des narratifs. On le voit bien de ce que le récit de leur section est raconté de trois façons différentes, successivement par Mathieu, Robert et Marc. Il est donc interprété de diverses manières par les membres, et une création de sens riche, polysémique et collective émerge, permettant de construire à la fois les identités individuelles et les identités collectives. En effet, à travers la construction conjointe des récits on observe un va-et-vient constant entre l'identité de la GRC, celle des officiers de

la GRC, celle des membres civils, des policiers, de Mathieu, de Robert, Julie et Marc, en tant qu'individus et en tant que membres de la GRC. L'interprétation des narratifs incarnée par la mimésis I, II et III constitue ainsi un processus qui crée simultanément toutes ces identités, car elles sont modifiées et actualisées par les événements vécus, racontés et interprétés, qui mettent en scène des tensions entre le changement et la stabilité. On assiste ainsi à la constitution des identités individuelles et de groupes à travers alternance, construction conjointe, et imbrication de narratifs individuels et collectifs.

4.2.4 La narration comme moyen d'élaborer et de préserver la complexité des identités

Silva et Sias affirment également que les groupes permettent aux gens de prendre conscience de la nature fluide et évolutive de leur propre identité, contrastant avec celle de l'organisation, plus stable et constante (Silva & Sias, 2010, p. 158). À première vue, cette affirmation pourrait tenir pour ce que nous avons observé jusqu'à maintenant dans cette analyse, alors que l'aspect « culture paramilitaire » de l'organisation est présentée dans les narratifs comme un frein aux changements qui correspondraient mieux à l'identité de professionnel expert des membres, identité qui évolue à mesure qu'ils développent cette expertise. Cependant, n'oublions pas ce que nous avons dit dans la section précédente, à l'effet que les narratifs permettent de ré-actualiser constamment les diverses identités en jeu, y compris celle de l'organisation. Même s'il semble que celle-ci se cristallise dans les narratifs que nous avons vus jusqu'à maintenant, le modèle de permanence dans le temps que nous avons nommé « tradition » a été incarné jusqu'à maintenant par les expressions « culture paramilitaire », « structure paramilitaire »,

« point de vue national » et « vieille mentalité » qui se sont traduites par plusieurs actions différentes dans les narratifs. Autrement dit, l'identité de l'organisation évolue et change au fil des narratifs racontés et interprétés, ainsi que dans la complexité et la diversité des compréhensions qui en découlent. L'aspect stable de l'identité de l'organisation peut être *résumé* par la culture paramilitaire qui évoque un certain immobilisme, mais il *ne peut pas être réduit* à cette expression, puisque la culture militaire se manifeste de plusieurs façons différentes. Brown (2006) a notamment plaidé pour une meilleure compréhension de la plurivocité des identités, ainsi que de leur nature hétérogène, complexe et fragmentée (p. 731). Ici, cela est fait dans les différentes façons de relater la résistance au changement, effectuée de diverses manières (attaquer ceux qui émettent des idées novatrices, forcer une section à revenir à son ancien fonctionnement, faire des déclarations dans les médias, etc.). Ailleurs, dans d'autres narratifs, la tradition, ou la culture paramilitaire, en tant que modèle de permanence dans le temps, se traduit par d'autres actions ou d'autres problèmes. Afin de l'illustrer, voyons cet extrait tiré de la discussion avec les membres d'un autre groupe, l'unité spéciale 2 :

- 1464 JB : Mais je voulais vous demander ça tantôt. Pourquoi euh, d'après vous c'est
1465 plus entre vous qu'il y a un sentiment d'appartenance, ou de la
1466 reconnaissance ? Y'as-tu une distance entre vous pis les gens de la gestion
1467 juste au premier niveau ou-
1468
1469 Judith : Parfois.
1470
1471 JB : -ou encore plus avec la haute gestion ?
1472
1473 Judith : Parfois. Moi encore là euh.
1474
1475 Isabelle : Parce que ça change pis nous autres on change pas peut-être ((rire))
1476
1477 Judith : Mais pourquoi, c'est drôle ça par exemple, pourquoi la base on...le
1478 premier réflexe de réponse que j'aurais c'est parce que c'est très
1479 hiérarchique, c'est paramilitaire.

1480
1481 Said : Exact, c'est ce que j'allais dire, c'est le mot-clé, la base de tout.
1482
1483 JB : Paramilitaire ?
1484
1485 Judith : À dépôt ((l'école de police de la GRC)) tu rentres comme cadet ok, pis
1486 pour prendre encore plus loin, c'est que la première journée que tu vas
1487 rentrer à dépôt, tu es tout de suite perçu par les autres gens dans le 6 mois
1488 que tu passes à l'académie, parce que t'es le dernier rentré, le tout nouveau
1489 de la troupe, tu vas porter un habit civil avec, euh, fait que déjà là t'es à
1490 part. Après ça t'as tes pantalons bleus qui est comme un pantalon bleu-
1491
1492 Said : qu'il faut gagner, mériter.
1493
1494 Judith : -de travail.
1495
1496 JB : Faut gagner tous les morceaux, on m'a raconté ça.
1497
1498 Judith : Tu les mérites tous. Y'a quelque chose de bon, pis y'a quelque chose de
1499 moins bon. Moi j'ai fait dépôt à 30 ans pis je m'attendais pas là à 30 ans de
1500 faire des *push-ups*, repasser mes draps, pis eux dormir de même comme
1501 une momie pour pas casser rien là tsé.
1502
1503 Said : Oui c'est ça, ou dormir dans un coussin en-dessous de son lit pour ne pas
1504 le froisser ((il rit)).
1505
1506 Judith : J'ai fait mon bacc en droit avant d'aller à dépôt pis tsé autant j'avais
1507 travaillé fort, je trouvais dans mon bacc en droit j'avais tout donné ce que
1508 je pouvais, ben à dépôt j'ai donné encore quatre fois plus !
1509
1510 Said : Ah oui, oui, moi aussi !
1511
1512 Judith : C'est mental parce que moi j'ai les cheveux qui frisent, pis avec le képi ça
1513 sortait comme un clown tu comprends fait que j'ai fait des *push-ups* ma
1514 fille je peux pas te décrire, pis tu te fais un peu crier après tout le temps tsé
1515 comme, moi à même temps à dépôt t'oublies ton prénom, t'es [nom], je
1516 sais pas c'est quoi ton nom de famille mais tu vas te le faire rappeler tout
1517 le temps, [nom], [nom], pis là c'est tout le temps, « quessé qui se passe
1518 avec tes cheveux ? », « ben là y vente votre caporal quessé vous voulez que
1519 je vous dise », y ventait avant de rentrer pis là y'avait du *spray net* fait que
1520 c'était de même ((elle le mime, on entend des rires)).
1521
1522 JB : T'as envie de les raser, hein ?
1523
1524 Judith : Ouais ben j'aurais pu mais tsé y'a une dignité aussi.
1525

1526 JB : Non mais je veux dire t'as le goût parce que t'es tellement tannée.
1527

1528 Judith : Ben à la fin c'est ça je me rasais vraiment la nuque parce que ça avait pu
1529 de sens, mais en tout cas tout ça pour dire que ça commence peut-être au
1530 niveau des membres réguliers, peut-être à dépôt une espèce de mentalité
1531 qui est pas mauvaise parce que si y'arrive quelque chose mettons un
1532 attentat ou quoi que ce soit, chu capable de penser en soldat, et non pas
1533 ((elle prend une petite voix)) « ben moi c'est parce que je ferais ça
1534 autrement pis euh, j'ai réfléchi pis je pense que je vas innover ». Non,
1535 « vas *checker* la porte là, pis *check* la toute la journée, ben c'est ça que t'as
1536 à faire ». C'est niaisieux à dire mais je le sais pas, faut penser comme ça.
1537

1538 Said : Exact. Moi j'ai, vraiment le point-clé dans, qui est à la base de pas mal de
1539 choses dans les thèmes tout ça c'est vraiment la hiérarchie. Disons que moi
1540 je vois l'évolution de la GRC comme organisation, elle a emprunté au
1541 privé certaines méthodes, beaucoup de méthodes de gestion, par exemple
1542 la budgétisation, euh, créer des postes temporaires pour ne pas alourdir le
1543 trésor-le budget. En tout cas pas mal de méthodes de gestion empruntées
1544 au privé, mais elle a gardé-
1545

1546 Judith : La tradition.
1547

1548 Said : -la colonne vertébrale traditionnelle qui est la hiérarchie qui est vraiment
1549 paramilitaire, et ça ça découle, ça a des conséquences par exemple sur le
1550 processus de prise de décision par exemple, tsé moi je tiens à ce thème-là
1551 parce que comme l'a bien exprimé un membre, juste pour aller aux
1552 toilettes faut lever la main pour dire, j'exagère, on a exagéré mais c'est pas
1553 vrai parce que, pour écrire un fax, l'envoyer à quelqu'un il faut
1554 l'approbation d'un inspecteur. Pour n'importe quel type de décision il faut
1555 aller jusqu'en haut parfois et la centralisation elle est au niveau d'ici en
1556 haut, et au niveau du quartier général. Et même moi j'ai vu certaines
1557 décisions qui doivent se prendre uniquement par Ottawa, il fallait attendre
1558 le fax, avec un responsable d'Ottawa pour que l'opération, euh, s'opère, et
1559 là t'attends, t'attends, et l'opération si tu l'opères pas maintenant elle perd
1560 euh, disons de son-
1561

1562 JB : sa pertinence.
1563

1564 Said : -ah oui, et y'a énormément d'opérations qui peuvent foirer, qui ont foiré à
1565 cause qu'on a attendu (la requête) d'Ottawa. Alors cette centralisation de
1566 la décision, moi je pense que ça nuit aux opérations euh, et c'est ça. Donc
1567 ça crée un système hybride-
1568

1569 JB : C'est pas la première fois que j'entends ça.
1570

1571 Said : -gestion empruntée au privé y'a pas mal de choses-

1572
1573 Judith : C'est un *mix* !
1574
1575 Said : -qui sont *in*. C'est un *mix*, un *mix* parfois qui, et surtout cette prise de
1576 décisions centralisée ça nuit énormément là. Y'a pas mal de choses que tu
1577 dois attendre, tu dois, et puis aussi là, remplir 10 000 formulaires pour les
1578 petites choses de rien du tout. Tu passes deux heures à remplir des
1579 formulaires, pour une opération qui doit se passer en une demi-heure, ou
1580 des choses comme ça. Donc la multiplicité des formulaires, décisions très
1581 centralisées à tous les niveaux, euh, système très hiérarchique, très
1582 paramilitaire, faut que ça change un p'tit peu ça.
1583
1584 JB : Fait que c'est lourd.
1585
1586 Judith : C'est lourd pis c'est.
1587
1588 Said : [C'est lourd exact, ça nuit aux opérations à l'efficacité.
1589
1590 JB : [Ça nuit à votre efficacité en bout de ligne, oui ?
1591
1592 Judith : Pis en même temps je te dirais, tsé c'est sûr que les changements c'est
1593 difficile, entre autres à cause de cette tradition là qui pèse pis que je le sais
1594 on veut garder l'image, le cheval pis tout ça, pis le salut c'est tellement
1595 beau, mais en même temps des fois tu fais « Mon Dieu, ça devient
1596 compliqué là ». Mais t'as des, après ça t'as des problèmes comme Arar, ou
1597 toi t'as fait « Ah ben on va donner ça au *FBI* pis organisez-vous ». Ben là
1598 r'garde on s'est-tu fait taper sur les doigts aussi ! Fait que depuis ce temps-
1599 là qu'est-ce qui est arrivé ? Ben là un doit signer, l'autre doit pré-autoriser,
1600 pis là ça monte, ça monte, ça monte. ((Said dit quelque chose d'in audible
1601 en même temps)). Euh, y'a eu des erreurs, des fois y'a des affaires que les
1602 gens savent pas, pis que c'est mieux de même, pis c'est pour ça qu'il y a
1603 un hyper contrôle-
1604
1605 Said : Ah y'a beaucoup de contrôle !

Cet extrait commence alors que la chercheuse pose une question visant à relancer les participants sur ce qui s'est dit précédemment, à l'effet qu'il y ait plus de reconnaissance et d'appartenance au niveau des membres entre eux que de la part des membres de la gestion. Tout d'abord Judith semble hésitante à appuyer cette affirmation (ligne 1473), puis ignore la suggestion d'Isabelle à l'effet que le roulement chez les membres de la

gestion pourrait expliquer cet état des choses pour suggérer que la cause serait plutôt le « paramilitaire », suggestion corroborée par Said, par un *ajout d'approbation* (ligne 1481). S'ensuivent des narratifs tirés d'expériences personnelles qui permettent à Judith d'expliquer à la chercheuse la culture paramilitaire de l'organisation. Ce faisant elle développe sa propre identité individuelle, reliée à son passage à dépôt, l'académie de police de la GRC. Ici la médiation entre les dimensions fixe et changeante de son identité personnelle s'effectue, et le changement l'emporte. En effet, sa formation l'invite à se dépasser, à aller au-delà de son individualité, pour être « capable de penser en soldat » (ligne 1532). Par contre, en ce qui concerne l'identité de l'organisation, ce narratif sert à renforcer un ipse qui se présente comme un idem, autrement dit il montre comment la tradition perdure à travers la formation des cadets, donc comment les nouveaux policiers sont forgés selon un moule. Ici le caractère de l'organisation, sa tradition, constitue la mentalité dominante dans la GRC. Ainsi, à partir de ces histoires d'uniforme qu'il faut mériter un morceau à la fois, de lit qui doit rester immaculé, de *push-ups* effectués à cause de cheveux rebelles, Judith tente de montrer comment se forge la mentalité « de soldat » qui constitue la base de la culture paramilitaire. On voit un écho avec le récit de Marc (« Le lavage de cerveau ça marche pas pour tout le monde mais le, la méthode est là. On baisse les personnes. On débarrasse de leur individualité pis on remonte à l'image de la GRC. » Lignes 622-624). Ce narratif de Judith est construit conjointement avec la chercheuse ainsi qu'avec Said. Ce dernier y voit des similarités avec sa propre expérience à dépôt, en faisant un *ajout créatif* (lignes 1503-1504) ainsi qu'un *ajout d'approbation ou de renforcement* (ligne 1510). Il prend appui sur ces narratifs de Judith pour construire un narratif sur l'organisation, qui a emprunté des méthodes de gestion au privé, tout en

gardant sa structure paramilitaire. Dans ce cas précis, la performance de la GRC ne se présente pas totalement comme un même, car l'organisation a évolué en intégrant des méthodes de gestion empruntées au privé, mais le trait durable de la tradition demeure, puisque la structure hiérarchique paramilitaire reste la « colonne vertébrale traditionnelle » (ligne 1548). Selon leur récit cela a des conséquences funestes pour l'organisation et pour le travail des policiers, tel que le racontent ensuite Judith et Said. En effet, la lourdeur administrative liée à cette structure paramilitaire entraîne, dans la mise en scène qu'ils mettent de l'avant, des délais reliés aux autorisations, ce qui nuit aux opérations policières, et donc à leur efficacité en tant que policiers. C'est donc leur travail de policier qui est mis en cause, et donc leur raison d'être en tant que telle, individuellement et collectivement, ainsi que la raison d'être de l'organisation, qui est menacée par ces délais encourus par la lourdeur administrative. Notons que ces policiers ne sont pas les seuls à nous avoir fait part de ce problème. Plusieurs participants aux autres rencontres réalisées dans le cadre notre cueillette de données nous ont raconté des narratifs semblables. Nous verrons d'ailleurs un écho à ces récits dans les extraits de la section 4.3. dans laquelle on retrouve le second modèle de permanence dans le temps : la mission de l'organisation.

4.2.5 Complexité de la médiation, gestion des paradoxes et des dissensions

Dans l'extrait qui précède il semble donc que la « centralisation de la décision » (lignes 1565-1566), incarnée par la lourdeur bureaucratique et associée à la culture paramilitaire et à la volonté de contrôle, nuise aux enquêtes des policiers (du point de vue des enquêteurs). Cependant, un autre événement doit être pris en compte, médié par la construction conjointe des narratifs de Said et Judith. Si on observe les lignes 1592 à

1603, on voit que Judith, en particulier, convoque un autre événement qui expliquerait lui aussi le resserrement du contrôle bureaucratique. Après avoir signifié de nouveau que la tradition (représentée ici par le cheval et le salut) empêche le changement de se réaliser, elle met en scène l'affaire « Arar »⁶, événement médiatisé comme une bourde de la GRC, comme quelque chose d'autre qui justifierait le contrôle. Un événement ponctuel est ainsi couplé au modèle de permanence dans le temps « tradition » à travers la médiation effectuée par les narratifs afin de construire l'identité de l'organisation. Notons que Judith parle au « on », elle s'identifie à l'organisation, elle s'inclut tacitement dans ceux qui ont perpétré l'erreur « Arar », qui constitue un autre obstacle au changement, à l'évolution de l'organisation. Ce faisant, elle marque son appartenance à l'organisation, même en ce qui a trait à ses aspects les moins glorieux. Son identité individuelle est construite simultanément avec celle de l'organisation dans ce narratif. Qui plus est, elle se met en position de justifier, de défendre l'organisation dans son immobilisme, puisqu'elle montre qu'elle comprend les choix qui ont été faits de resserrer le contrôle. L'identification à l'organisation est forte, puisqu'elle peut parler *en son nom*, elle peut expliquer ses décisions.

Dans un même ordre d'idée, notons également que Said, dans son plaidoyer pour le changement, fait preuve de retenue. Au lieu de prôner un changement radical et significatif, il dit : « Faut que ça change un p'tit peu ça » (ligne 1582), en parlant de la lourdeur bureaucratique. Sa retenue pourrait être un signe qu'il sait que les formulaires ne peuvent pas être complètement enlevés (contrairement à ce qu'un autre policier clamait dans une autre discussion). Ce faisant, il est solidaire de l'organisation, il plaide pour son

⁶ Pour une brève description de l'affaire « Arar », voir la section 3.1

évolution, mais pas son changement radical, qui pourrait potentiellement la dénaturer. La relation de l'ipse à l'idem de l'identité de l'organisation est donc complexifiée dans ce second extrait tiré de l'unité spéciale 2. L'ipse (la performance) se présente comme un idem (la tradition, la centralisation, le resserrement du contrôle), mais pas tout à fait (il y a tout de mêmes des nouvelles méthodes de gestion). L'affaire Arar (ipse) a contribué à renforcer la lourdeur bureaucratique associée au modèle hiérarchique traditionnel (l'idem). Il faut du changement pour réduire la lourdeur administrative, mais sans dénaturer l'organisation (il faut un ipse pas trop éloigné de l'idem). Cette médiation complexe ne serait pas possible sans la construction conjointe des narratifs, à travers la figuration et la refiguration, qui ajoutent des nouvelles couches d'interprétation et qui servent à refigurer le réel de plusieurs façons pour les différents protagonistes impliqués. Nous avons donc affaire à une pluralité d'identités individuelles et collectives, construites et/ou actualisées dans la construction conjointe des narratifs, identités que l'on peut résumer autour d'idées principales, mais qui sont dans les faits beaucoup plus nuancées et compliquées, faites de subtilités et de contradictions. Dans ce cas-ci les narratifs permettent de gérer les paradoxes ou les tensions pouvant survenir entre les différentes identités ou aspects de l'identité, ce qui n'est pas rare dans les organisations (Gotsi et al., 2010). Le prochain extrait, qui constitue la suite de la discussion à l'unité spéciale 1, nous servira à l'illustrer. Afin de se remettre dans le contexte de la discussion, rappelons que Marc vient de terminer son récit à l'effet que la mentalité qui guide la GRC est celle d'une police d'uniforme, « prêt[e] à aller faire de la patrouille, prêt[e] à faire la guerre » (lignes 648-651), autrement dit la culture paramilitaire perdure, et c'est ce qui cause les problèmes.

653 Chercheur : Je vais vous relancer là-dessus. Je veux juste entendre monsieur au fond
654 qui veut prendre la parole.
655
656 Yves : C'est face à ce que [Marc] disait-
657
658 Les autres : Steve, Steve, Steve...
659
660 Yves: -face aux demandes, face aux demandes qu'on a qui sont- Vous savez
661 depuis septembre, le 11 septembre 2001, euh, ce qui fait qu'à chaque fois
662 qu'y a un événement spécial, où ce qu'il y a des gens de marque qui sont
663 invités à venir au Canada, c'est automatique, la sécurité elle a augmenté.
664 C'est de valeur. Oui c'est vrai ce qu'y dit, mais d'un autre côté, y'a un
665 besoin. On doit être là, ((s'adressant à Marc)) pis à part ça t'avait fait une
666 bonne job là... ((Les autres rient))
667
668 Marc : Lui y'a l'autre mentalité que je parle...((les autres rient encore plus fort))
669
670 Yves : Y'a du bon, pis y'a du mauvais, mais ce qui arrive c'est que, t'as pas le
671 choix, tsé, tsé les ressources sont là, pis où tu vas aller chercher les
672 ressources sans ça ?
673
674 Mathieu : Ben la Sûreté du Québec sont 8000 environ au Québec actuellement. Si on
675 utilise les ressources en place de d'autres corps de police. Y'a rien qui
676 nous empêche, tu fais juste changer la culture [Yves] là. Euh, Steve,
677 scuse ! ((Tous rient)).
678
679 Marc : ((dit quelque chose d'in audible)) ...soixante-quinze piasses de l'heure à
680 faire de la machine rayon x...
681
682 Mathieu : Ou engager directement un agent de sécurité simplement ou lieu de payer
683 quelqu'un temps double-
684
685 Yves : -mais oui mais-
686
687 Mathieu : Mais tsé on s'entend-tu qu'y a beaucoup de gens qui voient ça comme un
688 avantage qui veulent pas perdre ces semaines payantes là pis euh...
689
690 Yves : Je comprends mais, de un je sais pas si c'est ça qu'on devrait parler ici là
691 ou plutôt-
692
693 Mathieu : Mais on parle d'une solution ici.
694
695 Yves : Une solution oui.
696
697 Julie : ouais... n'importe quoi
698

699 Yves : Mais euh non ce que je veux dire c'est que non, moi je trouve que c't'un
700 besoin, c't'un besoin national parce que c'est le mandat de la GRC vous
701 savez donc. Je comprends ce que les gens disent, pis y'ont toute des
702 bonnes idées, mais on a été scrutés, on a été....comment dire dont, on est
703 *clean* au point de vue, nos dossiers sont *clean*, on a été scrutés qu'on peut
704 dire, comment on dit au point de vue euh...
705
706 Chercheur : Sécuritaires, vous voulez dire ?
707
708 Yves : Sécuritaire, oui, niveau sécuritaire. Donc c'est d'autre chose qu'y ont pas à
709 faire. Si y'ont besoin de détacher 5 ou 6 milles personnes dans un endroit,
710 donc vous savez c'est déjà fait.
711
712 Julie : Non mais c'est comme cas par cas comme [Marc] y dit. Il travaillait sur un
713 dossier, mais y'était seul, de 400 millions-
714
715 Yves : oui, non je comprends.
716
717 Adèle : -tsé y faut aussi y penser, ben peut-être lui il peut pas aller tsé, quelque
718 chose. C'est juste de te cueillir comme ça-
719
720 Jean-Guy : Y s'en crissent eux autres, c'est des *power trips* qu'y ont...
721
722 Julie : C'est ça. C'est vraiment, c'est ça. C'est un *power trip*
723
724 Jean-Guy : C'est moi qui est boss, tu vas là pis c'est toute. Y'a pas de...
725
726 Julie : C'est ça, c'est ça.
727
728 Robert : Ça ça va toujours rester ça.
729
730 Julie : Ça va toujours rester ça.
731
732 Jean-Guy : C'est des *power trips*, pis r'garde là c'est [David] l'a dit tantôt...
733
734 Julie : Steve !
735
736 Jean-Guy : C'est paramilitaire, c'est la même structure que les militaires. On t'a dit de
737 faire ça, ferme ta yeule-
738
739 Julie : *Do it !*
740
741 Jean-Guy : -pis fais-le c'est toute. ((les autres parlent en même temps)). Pis tu peux
742 pas te plaindre à personne.
743
744 Robert : Y'a sûrement une insécurité-

745
746 Chercheur : T'es supposé avoir signé pour ça.
747
748 Jean-Guy : Ben c'est ça. Regarde tu t'es engagé, tu nous appartiens, on fait ce qu'on
749 veut avec toé. C'est toute là.
750
751 Yves : Ouais mais ça ça arrive pas à tous les jours là...
752
753 Jean-Guy : Si on te dit tu fais des photocopies tu vas faire des photocopies-
754
755 Yves : Ah ben là
756
757 Jean-Guy : -si on te dit tu t'en vas à telle place tu t'en vas à telle place, r'garde. Y'a un
758 char à aller porter au garage. Peu importe si t'as une job de 400 millions à
759 faire là, y'a un char à aller porter, va porter le char. C'est ton tour d'aller le
760 porter.
761
762 Mathieu : Pis si tu rencontres un problème, euh, avec ton officier habituellement la
763 mesure dans une structure paramilitaire hiérarchique de te plaindre de
764 quelque chose c'est à ton officier aussi fait que t'es comme t'es piégé dans
765 ta ((Julie rit)) dans ta position non m-
766
767 Jean-Guy : Ben voyons donc, tu peux pas.
768
769 Yves : Pis ça c'est quand tu te fais pas piéger par ton propre officier à faire des
770 choses.

Dans cet extrait une personne qui n'est pas intervenue jusqu'à présent dans les extraits présentés se manifeste. Il s'agit d'Yves, qui vient contredire ce que ses collègues viennent de dire sur la désuétude de la structure paramilitaire. En effet, son récit vise à démontrer la nécessité d'un tel système de gestion. Il propose donc une refiguration différente des événements relatés par Marc, en formulant une *objection* et en amenant un nouvel événement afin d'appuyer son intervention. Il s'agit d'un événement discordant, au sens de Ricœur (1990, p. 169) qui rompt la concordance par son avènement, mais qui contribue à faire avancer le récit. En effet, dans la mise en intrigue d'Yves, les attentats du 11 septembre 2001 marquent une rupture avec le passé, un point tournant, une

démonstration de la puissance du terrorisme, ce qui a augmenté le besoin de sécurité lors des grands événements internationaux réunissant des hauts dignitaires. Cela justifie les besoins grandissants en termes de sécurité lors de ce type d'événement, et donc la nécessité d'une culture paramilitaire, de « soldats » disponibles à tout moment. Ce faisant, son intervention s'inscrit particulièrement en porte-à-faux avec le narratif de Marc, frustré de devoir quitter son enquête pour travailler sur la machine à rayons x lors du sommet de Montebello. Ici, tout comme dans le récit de l'affaire Arar, la performance de l'identité de l'organisation a renforcé son aspect stable (sa tradition paramilitaire), ou du moins lui permet d'affirmer son utilité, et donc de confirmer la légitimité de cette identité. Pour Yves, l'interprétation à tirer du récit de Marc n'est pas la désuétude du modèle paramilitaire, mais plutôt que « ça fait partie de notre travail, car on fait partie de la GRC et c'est son mandat ». Son narratif, incluant les événements du 11 septembre, fait donc office de méta-récit, de récit englobant qui redéfinit la situation générale dans laquelle se situe le récit de Marc (Robichaud, Giroux, & Taylor, 2004, p. 629), lui donnant une nouvelle signification. Il parle ainsi par la suite de « besoin national » et du mandat de la GRC (ligne 700).

Cependant, son interprétation différente de la situation crée un malaise, une tension qu'il tente d'atténuer en disant qu'il y a des éléments de vérité dans ce que Marc a dit (ligne 664), mais surtout en faisant, dans un même souffle, une boutade à ce dernier « pis à part ça t'avait fait une bonne job là...((en faisant du rayon x))» (ligne 665-666) entraînant des rires chez leurs collègues, ce à quoi Marc réplique spontanément par une autre blague (ligne 668) ce qui fait rire encore plus leurs collègues. En effet, l'humour spontané a été étudié comme un indicateur de paradoxes et d'ambiguïté dans les organisations, alors que

des incohérences ou des contradictions se manifestent (Hatch & Ehrlich, 1993). C'est le cas ici, alors qu'Yves reconnaît l'interprétation des faits de Marc, mais fait valoir un autre aspect de la situation qui contredit cette interprétation à l'effet que la culture paramilitaire soit dépassée, et n'est donc plus utile, ou du moins cause plus de problèmes qu'autre chose. Selon une autre étude, l'humour, en tant que processus de communication, sert à réunir les gens dans l'apparence d'un consensus malgré des interprétations distinctes et équivoques de la situation (Lennox Terrion & Ashforth, 2002), ce qui est clairement le cas ici.

Toutefois, cela n'empêche pas les collègues d'Yves de contredire sa version des faits. Il semble qu'en termes de refiguration l'interprétation proposée par Marc leur convient mieux, puisqu'ils s'engagent conjointement à contredire Yves et à valider le récit de Marc. On a premièrement Mathieu, qui dit que d'autres ressources policières pourraient être mobilisées à leur place, ce qui répondrait au besoin grandissant de sécurité (674-677). Ce faisant, il réfute l'argument principal d'Yves sans contredire son interprétation à propos du besoin grandissant de sécurité. Il propose même une autre option (engager des agents de sécurité, lignes 682-683). Yves valide ces idées (lignes 701-702), mais renchérit avec l'idée que les agents de la GRC ont tous eu leur enquête de sécurité, ce qui fait d'eux des gens disponibles immédiatement pour ce genre de travail, idée formulée avec l'aide du chercheur (lignes 706-710). Julie, Adèle, Jean-Guy, Robert, Mathieu et même le chercheur construisent ensuite conjointement un argumentaire truffé de (courts) narratifs fictifs qui servent à appuyer la construction de sens proposée par Marc et son narratif. Leur intervention se résume à « dans une culture paramilitaire, peu importe ce que tu fais, si on te dit de faire ci ou ça, de faire des photocopies, d'aller porter une

voiture, etc., tu dois le faire sans poser de questions et tu ne peux pas te plaindre à quelqu'un d'autre que ton supérieur direct ». Notons aussi que dans cet extrait Yves se trouve seul à tenter de défendre la culture paramilitaire, et y parvient peu (lignes 751 et 755). C'est d'ailleurs lui qui entraîne la discussion vers un autre sujet (ligne 769-770), peut-être encore une fois dans une tentative de dévier la discussion afin d'éviter les tensions. Cependant, nous voyons que le narratif proposé par Yves a permis à d'autres interprétations des identités de l'organisation et de ses membres d'être discutées, et ainsi de déterminer collectivement une interprétation dominante, ou du moins qui rallie une majorité de participants à la discussion, tout en préservant l'existence de nuances et de subtilités qui complexifient cette vision conjointe des identités. La médiation effectuée par le narratif se situe donc dans la cohabitation des contradictions ou des antagonismes, cohabitation que l'histoire permet de rendre légitime, et de lui attribuer du sens.

Qui plus est, un autre effet concret de la discussion est la reconnaissance mutuelle de la diversité des points de vue. En effet, une appropriation unique à chacun de la signification des événements est réalisée dans la performance conjointe des narratifs, qui permet d'exprimer ces différences et d'affirmer les identités individuelles. Au même moment se crée une identité collective, celle de leur section, ici en tension avec celle de l'organisation. Yves semble a priori manifester plus de solidarité à l'endroit de cette identité que de l'identité de leur section, jusqu'à sa dernière intervention (lignes 769-770), où son interprétation de la situation rejoint finalement celle de ses collègues puisqu'il rapporte un aspect négatif de la tradition paramilitaire. Ainsi, la préservation des nuances et l'expression de la diversité des points de vue dans la performance des narratifs permet de réaliser l'unité dans la différence, c'est-à-dire de sentir que l'on fait partie de la

même équipe, qu'on partage l'identité collective de la section même si on diverge sur certaines façons de mettre en tension les aspects fixe et changeant des identités en jeu.

4.2.6 Typologie des modalités de la refiguration

Afin de comprendre les dynamiques interactionnelles impliquées dans la construction des narratifs identitaires, et construire de façon plus précise la typologie des modalités de refiguration amorcée jusqu'à maintenant, intéressons-nous un moment aux façons dont la construction conjointe des narratifs permet la négociation des tensions entre stabilité et changement selon différents modèles de permanence dans le temps. Pour ce faire, revenons un moment sur l'imbrication serrée des interventions des collègues d'Yves, qui ne sont pas plus longues qu'une phrase ou deux, et qui se répondent directement, bâtissant sur l'intervention précédente pour amener un *exemple supplémentaire* (aller à « telle place », ligne 757), *ajouter un élément d'information* (« Ça ça va toujours rester ça. », ligne 728) ou compléter le récit en cours par un *ajout créatif* (« *Do it!* », ligne 739). J'ai nommé cet ajout « créatif », car il complète la phrase « ferme ta yeule » par une supposition de ce que pourrait être la phrase du superviseur qui l'énonce, en anglais de surcroît : « *Do it!* ». La phrase suivante nous indique que la supposition était valide pour celui qui raconte le récit, puisque ce dernier, Jean-Guy, propose sensiblement le même développement à cette phrase « pis fais-le, c'est toute » (ligne 741). On note aussi que la construction conjointe des narratifs peut se faire de plusieurs autres façons. Par exemple, la *reformulation*, alors que Julie reprend ce que son collègue Marc disait précédemment dans ses propres mots, afin de raconter le récit à sa manière (lignes 712-713). Notons aussi l'*ajout d'attribution causale*, qui complète le récit en attribuant des intentions aux protagonistes ou en donnant une explication pour les attitudes perpétuées par ces

derniers : « Y s'en crissent eux autres, c'est des *power trips* qu'y ont... » (ligne 720). Il y a aussi l'*ajout d'approbation, de renforcement*, qui est très fréquent dans les données, dont on voit un bon exemple de la part de Julie : « C'est ça, c'est ça » (ligne 726). Notons aussi la *répétition*, quand Julie reprend textuellement l'ajout d'information de Robert à la ligne 730 : « Ça va toujours rester ça ». Il y a aussi la *récupération*, de sa propre intervention ou de celle des autres, une variante de la reformulation, alors que Jean-Guy se répète : « C'est des *power trips*, pis r'garde là c'est [David] l'a dit tantôt... » (ligne 732). S'ensuit une *correction* de la part de Julie : « Steve ! » (ligne 734), intervention qui consiste à corriger ou préciser une information ou un état de fait énoncé par le ou la collègue, dans ce cas-ci il s'agit de rappeler à Jean-Guy l'usage du pseudonyme choisi par leur équipe.

On voit donc ici plusieurs façons dont les narratifs sont construits conjointement par les collègues participant à la discussion. Nous avons relevé des exemples de ces interventions dans les extraits précédents et pourrions en relever de nombreux autres dans l'ensemble des données, mais j'ai choisi d'utiliser cet extrait qui les rassemble en grande partie pour faire le point sur la typologie que je développe dans cette analyse. Il y a cependant trois façons de participer à la construction du récit relevées précédemment, dont je n'ai pas fait mention ici. Il s'agit premièrement du fait d'*apporter une nuance*, une variante de la correction. Nous en retrouvons un exemple dans l'intervention de Yves à la ligne 751, qui tente d'atténuer le caractère définitif de l'état de fait mis de l'avant dans le narratif de Jean-Guy : « Ouais mais ça arrive pas à tous les jours là... ». Deux lignes suivantes, alors que Jean-Guy continue sur sa lancée, on voit que Yves émet carrément une *objection* : « Ah ben là » (ligne 755), une objection qu'on pourrait

considérer comme tacite, qui ne conteste pas directement ce que Jean-Guy avance, mais tente de montrer son caractère exagéré. Mais Jean-Guy continue de plus belle, ce qui donne lieu à deux ajouts particuliers, l'un de Mathieu, l'autre d'Yves. Ce sont *des ajouts de déviation*, qui effectivement viennent compléter le récit en cours mais lui donne une nouvelle orientation. Par exemple, dans l'intervention de Mathieu aux lignes 762 à 765, on voit que non seulement dans la structure paramilitaire tu dois faire ce qu'on te dit sans te plaindre, mais si tu désires te plaindre, tu ne peux le faire qu'à ton officier. Jean-Guy s'objecte aussitôt devant cette éventualité : « ben voyons donc, tu peux pas » (ligne 767), ce qui tend à suggérer que dans la réalité, ce que suggère la structure paramilitaire n'est pas raisonnable. Il est ensuite intéressant de constater que Yves, qui s'était objecté et avait tenté de nuancer le récit de Jean-Guy, s'aligne finalement sur cette interprétation des faits en faisant lui aussi un *ajout d'information*, qui *dévie* également un peu le récit, en proposant que les officiers peuvent potentiellement piéger les employés (lignes 769-770).

Si l'on récapitule de ce que nous venons de voir afin de créer une typologie, ou plus modestement un inventaire, des façons de contribuer à la construction conjointe des narratifs dans une discussion de groupe, on retrouve :

- L'ajout d'un exemple supplémentaire
- L'ajout d'un élément d'information
- L'ajout créatif
- La reformulation
- L'ajout d'attribution causale
- L'ajout d'approbation ou de renforcement
- La répétition
- La correction
- La récupération
- La nuance
- L'objection

- L'ajout de déviation

Ainsi, nous avons une meilleure idée des façons dont peut se manifester le rôle des tiers dans la construction des narratifs identitaires. Toutes ces façons d'intervenir dans la construction conjointe des narratifs consistent à réaliser spontanément la refiguration, alors que l'interprétation de ce qu'un collègue est en train de dire pousse les participants à proposer des compléments de toutes sortes au récit, afin d'y ajouter leur propre interprétation de la situation. Ceci entraîne divers effets pour les interlocuteurs, tels que dévier la discussion, rendre l'histoire plus complète ou plus précise, ou alors plus plausible, plus marquante, etc. Cependant, cela a encore plus d'effets pour les contributeurs à la construction des narratifs, puisque leurs identités individuelles et collectives sont ainsi créées et ré-actualisée à travers l'acte d'interprétation caractérisé par les étapes du cercle herméneutique.

Afin de conclure cette section nous avons vu, jusqu'à maintenant, dans cette analyse, comment la tradition de l'organisation, représentée par la culture ou la structure paramilitaire, comme « le point de vue national », comme le « salut » ou le « cheval » ou même comme une « vieille mentalité » ou des façons de faire qui perdurent, constitue un modèle de permanence dans le temps qui représente un pôle des tensions entre les dimensions fixe et changeante d'identités individuelles ou collectives avec l'identité de la GRC, et comment il permet de construire simultanément toutes ces identités. Nous avons aussi vu comment ce modèle de permanence dans le temps est négocié différemment dans deux groupes distincts (les unités spéciales 1 et 2) à l'aide de narrations individuelles et collectives qui s'imbriquent et se construisent conjointement au fil des interactions à travers une dynamique de configuration-refiguration. Nous avons vu comment le groupe,

par sa nature locale et la co-présence qu'il offre, constitue un lieu de prédilection de négociation des tensions identitaires. Nous avons vu comment la narration permet de gérer de manière complexe les relations entre la stabilité et le changement à travers un même modèle de permanence dans le temps, et ainsi d'introduire des subtilités et des nuances dans les identités de l'organisation et des individus. Nous avons aussi vu que le processus de narration conjointe permet de gérer les paradoxes et de maintenir une apparence de consensus malgré les dissensions dues aux différentes refigurations des narratifs entre les participants. Finalement, nous avons vu comment les histoires construites conjointement de plusieurs façons, dont il est possible de tirer une typologie, permettent aux membres de la GRC de refigurer le réel, chacun à sa manière, à partir de ses propres narratifs et de ceux des autres.

4.3 La mission de l'organisation

Le second modèle de permanence dans le temps identifié dans cette analyse est la mission de l'organisation, au sens du travail de police, sa nature, son utilité et son efficacité réelle. Ce modèle de permanence dans le temps fonctionne sur le même mode que celui de la promesse, tel que le présente Ricoeur (1990), c'est-à-dire que dans ce modèle l'idem pose un défi positif à l'ipse. Peu importe les changements qui affecteront le soi, celui-ci s'engage à tenir sa promesse, à rester le même pour ainsi dire. La mêmeté pose un défi à l'ipséité, la stabilité doit s'imposer malgré le changement. Comme nous l'avons vu précédemment, ce modèle constitue un « défi au temps », un « déni du changement » (Ricoeur, 1990, p. 149). Plusieurs narratifs mis de l'avant par les policiers dans les discussions qui composent les données mettent en scène un épisode de changement, et racontent la différence entre un « avant » et un « après » de ce changement, effectuant la

médiation entre les deux dimensions de l'identité, et faisant interagir les identités des individus avec celle de l'organisation. Cela leur permet de construire leur propre identité, celle de leurs collègues, ainsi que celle de l'organisation.

4.3.1 Construction d'un « nous versus eux »

Dans le premier extrait à l'étude, la mission de l'organisation, en tant que modèle de permanence dans le temps, est négociée en relation avec l'arrivée des nouvelles générations. Dans les narratifs des membres du détachement, où l'on retrouve parmi les participants plusieurs policiers ayant plus de vingt ans de service dans la GRC, l'organisation doit être fidèle à elle-même, à sa mission, malgré l'arrivée des nouvelles générations. Dans le cas de la GRC, les récits de ces policiers plus âgés suggèrent que malgré les différences entre la nouvelle génération et la leur, et les changements que cela amène dans la façon de « faire de la police », l'organisation doit continuer de respecter son mandat, donc en quelque sorte de « tenir sa promesse », voire sa raison d'être. Voyons cet extrait qui est tiré des toutes premières minutes de la discussion ayant eu lieu au détachement en région. Roger, Paul, Jim et Pierre sont des policiers ayant environ de vingt à trente ans de service dans la GRC. Steven a environ dix ans de service, et Sylvie est membre de la fonction publique ayant une dizaine d'années d'expérience à la GRC.

137 Roger: Même en voulant, scuse [Paul], même en voulant être ben ben
138 démocratique dans le système organisationnel, de l'organisation là. Veut,
139 veut pas, y reste un fait, pis je suis certain que c'est partout pareil. C'est
140 que moi j'appelle ça des jeunes poulains qui veulent avancer. Pis y'a un
141 système de compétition qui s'installe ça c'est systématique ça. Puis là ça
142 dépend, celui qui va être plus « rat » que l'autre. C'est de même que ça
143 fonctionne. Puis surtout dans la police. C'est remarquable. Pis là à un
144 moment donné quand ça arrive le temps des promotions, parce
145 qu'aujourd'hui un membre, le gars ou la fille va rentrer dans la force (.)
146 euh ça pense déjà à avoir des promotions. ((Quelqu'un fait « pfff »)) C'est
147 ça qui arrive. À comparer dans les années '70 que le gars-

148
149 Pierre : Y faisait son temps.
150
151 Paul : Y faisait son temps pis y'avait sa promotion avec le mérite de ce qui avait
152 fait. Mais aujourd'hui c'est- là faut dire que le contexte aujourd'hui là
153 c'est parce qu'il y en a tellement qui partent pour la retraite, il faut qu'ils
154 remplissent les trous. Mais c'est pas nécessairement- je dis pas je dis pas
155 que ceux qui sont nommés que c'est nécessairement des gens qui sont pas
156 compétents. Au contraire, moi j'en connais des gens qui ont été nommés
157 puis ils sont très compétents. Pis euh, je suis content pour eux autres, mais
158 y'ont pas eu le choix à un moment donné de *patcher* des trous parce qu'il
159 y a des départs à la retraite pis ça prend du monde qui continue à faire
160 rouler la machine. Mais y'ont pas d'expérience. Pis ça, le fait qui aient pas
161 d'expérience je respecte ça. Parce que tu viens d'être promu faut que tu
162 l'acquiesces ton expérience. Mais au moins tu te fermes la gueule, pis tu
163 prends des conseils des autres. T'essaies pas de jouer, tu prends des
164 conseils de ceux qui ont déjà fait la job avant toi là. Pis avoir un certain
165 respect entre la hiérarchie en haut pis les membres en bas, pis être capables
166 de de, non pas de travailler d'un bord qui va donner, qui va diriger en bas.
167 Mais par contre de travailler en collaboration. Pis déjà si c'était appliqué
168 c'est qu'il y aurait un meilleur respect justement par rapport aux membres
169 qui sont à la base. Mais tsé c'est ça, un problème en engendre un autre pis
170 le fait justement qu'il y ait beaucoup de départs ben ça *patche*, ça *patche*,
171 pis là ben les nouveaux qui arrivent à un moment donné sont pognés dans
172 le système, pis là ben il faut qui avancent eux autres avec pis, on a le
173 climat qu'on a actuellement.
174
175 Steven : Nouveau dans le sens nouveau membre il faut le dire aussi euh, c'est des
176 personnes de votre génération.
177
178 Paul : C'est sûr que, c'est sûr que-
179
180 Steven : Il faut le dire parce que des fois, on dirait que, parce que les nouveaux
181 pensent déjà au système promotionnel, c'est sûr que quand vous rentrez
182 dans n'importe quelle organisation, vous pensez à votre carrière à long
183 terme. Donc c'est important de-
184
185 Sylvie : Plus les jeunes. Les jeunes aujourd'hui pensent plus à leur carrière mais
186 c'est correct je pense, c'est pas une mauvaise affaire.
187
188 Paul : Non, non c'est-
189
190 Sylvie : Je pense que les jeunes ont une vision peut-être différente. Selon moi là.
191 Les jeunes qui commencent à monter, ben je pense qu'ils ont une vision un
192 petit plus plus près des gens que ceux de votre génération qui ont monté
193 pis que y aspirent juste à une carrière là.

194
195 Roger : Sans nécessairement écraser la personne.
196
197 Sylvie : Non ben c'est ça ((tout le monde parle en même temps))
198
199 Paul : C'est sûr que en plus de vivre ce qu'on vit là, c'est qu'on vit présentement,
200 ce qui arrive maintenant là, c'est que c'est le choc de la rencontre de la
201 génération x avec la génération y ((quelqu'un rit)).
202
203 JB : Qu'est-ce que vous entendez par ça?
204
205 Paul : La génération y c'est le jeunes qui commencent pis qui rentrent. Donc moi,
206 ils les appellent y, moi je les appelle la génération « yo ». Y'ont grandi eux
207 autres avec toute le système des ordinateurs pis là y'ont pitonné...y sont
208 venus au monde avec ça. Nous autres là, moi personnellement je suis un
209 « ordinosau ». Moi j'ai pas grandi avec, on me l'a imposé l'ordinateur.
210 On nous a imposé parce que fallait avancer. Fait que on a pas eu le choix
211 d'apprendre à travailler avec les ordinateurs, pis d'apprendre à travailler
212 avec les nouveaux systèmes, pis notre nouveau, notre super beau système
213 *Pros* là, qui nous ont imposés là, que tant qu'à moi il ne vaut pas de la- je
214 dirai pas le mot pour être poli là. Mais toute ça ça nous rajoute nous autres
215 à notre stress dans le travail.
216
217 JB : Ok.
218
219 Paul : Ça nous en remet plus.
220
221 Pierre : Faut encore plus performer.
222
223 Paul : On est plus des policiers sur la route là. On est des policiers de bureau.
224
225 Roger : Tu fais une action pis faut que quand t'arrives au bureau pis il faut que
226 t'écrives pendant 2 heures parce que t'as fait une action. Tsé tu fais pu de
227 travail de police pantoute.
228
229 JB : Non?
230
231 Roger : Non.

Dans cet extrait on retrouve quatre façons de présenter la nouvelle génération, qui contribuent à créer l'identité de ce groupe. Premièrement, nous avons Roger, qui présente les « jeunes poulains qui veulent avancer » (ligne 140), qui semblent animés par un esprit

de compétition et qui ne pensent qu'à monter dans la hiérarchie dès leur entrée dans la GRC. Il amorce ensuite une comparaison avec les années 1970, comparaison complétée par Pierre et Paul. Le premier fait un *ajout créatif*, répété par le second, qui amorce lui aussi une description des « jeunes poulains » qui non seulement n'ont pas d'expérience, mais semblent manquer de respect envers les membres qui ont un rang inférieur mais qui sont plus âgés et plus expérimentés qu'eux. Cette description est faite en comparaison avec le jeune des années 1970, qui « faisait son temps », qui avait sa promotion au mérite. Il y a donc une opposition qui est faite entre ceux qui ont monté et qui sont de la même génération que ces policiers âgés, et ceux qui ont monté mais qui sont d'une génération plus récente. On voit aussi une séparation de type « nous versus eux » négociée dans le narratif, qui met en scène des gens qui doivent remplir les postes laissés vacants par les gens partis à la retraite, des jeunes qui profitent de cette situation pour monter dans la hiérarchie sans nécessairement avoir accumulé le mérite nécessaire (le « eux » de l'histoire), et les policiers plus expérimentés (le « nous » de l'histoire), qui subissent la situation, et le mauvais climat qui en découle. Il y a ici rupture du script canonique (Bruner, 1991, p. 11), la situation sociale attendue et normale de l'organisation pour ces policiers âgés, et c'est ce qui cause le besoin de séparer les protagonistes de l'histoire en « nous versus eux », ce qui contribue à définir des identités collectives, comme le confirment Robichaud, Giroux et Taylor, en faisant référence à Greimas :

« Because of the breakdown and because of the struggle to repair the threat it poses to the established order, the actors in a narrative are aligned on opposing sides, depending on whether they are seen as responsible for the breakdown or as those who will restore normalcy » (Robichaud et al., 2004, p. 620)

C'est donc la narration, par la mise en intrigue, qui permet de légitimer des quêtes contradictoires pour les différents protagonistes de l'histoire. Les trajectoires respectives

se croisent et s'entrechoquent, et sont rendues légitimes par le récit. Les différentes identités sont ainsi créées dans le narratif, et doivent être appropriées pour être effectives. Il s'agit là d'un exemple concret de médiation effectuée par la narration. Ainsi, ce narratif construit conjointement par Roger, Pierre et Paul, qui présentent une interprétation de la situation, est refiguré différemment par Steven et Sylvie, qui avancent deux autres façons de présenter la nouvelle génération. En effet, Steven, aux lignes 181 à 183, tente de définir le désir de monter dans l'organisation, le fait de penser à sa carrière, comme étant normal chez n'importe qui dans n'importe quelle organisation, pas seulement chez les jeunes qui entrent à la GRC. Ce faisant il déconstruit l'identité des jeunes construite par ses collègues plus âgés, qui faisaient de cet attribut un trait caractéristique de la jeune génération. Cela lui permet, à lui qui est plus près de cette génération que ses collègues, d'aller au-delà de l'opposition « nous versus eux » mise de l'avant dans le narratif précédent, faisant de cet attribut un trait caractéristique de n'importe qui entrant dans une organisation.

Sylvie, quant à elle, attribue à nouveau ce trait aux jeunes, mais précise que « c'est correct » (ligne 186), autrement dit que ce n'est pas une mauvaise chose. Elle justifie cette opinion au tour de parole suivant, en disant que les jeunes ont une vision « plus près des gens » que ceux de la génération de Roger, Pierre et Paul. Ce faisant, elle négocie autrement l'identité des « jeunes », ils sont plus humains que les « plus âgés » qui ont monté, ce qui est précisément le contraire que ce que venaient d'affirmer ses collègues, qui les dépeignaient plutôt comme manquant de respect envers les plus expérimentés. Roger semble se rallier à cette nouvelle interprétation proposée par Sylvie, lorsqu'il dit « sans nécessairement écraser la personne » (ligne 195). Il semble reconnaître que les

jeunes qui montent ont effectivement du respect envers les plus âgés. Cette refiguration proposée par Sylvie a du sens pour lui aussi, suffisamment pour qu'il se l'approprie et la reformule pour lui-même.

Paul présente ensuite une nouvelle interprétation de la situation, une nouvelle définition du contexte mettant en scène les « jeunes ». Il parle de « choc des générations » (lignes 200-201), et précise qu'il s'agit du résultat de la rencontre entre les générations x et y. On arrive ensuite à la quatrième façon de qualifier la nouvelle génération présente dans cet extrait, celle d'une génération « née avec l'ordinateur », de laquelle Paul se dissocie complètement en se qualifiant lui-même « d'ordinosaure » (ligne 209). Ce néologisme est intéressant, car en le mobilisant Paul s'associe à quelque chose d'ancien, voire préhistorique, accentuant *de facto* le contraste avec les jeunes issus de la nouvelle génération, pour qui il est naturel de travailler avec l'ordinateur. Ce faisant il construit sa propre identité comme quelqu'un d'étranger aux ordinateurs, et d'assez âgé. Ses possibilités d'agir sont ici particulièrement limitées en ce qui a trait à l'informatique. Notons également que dans son narratif lui (le héros) et les membres de sa génération (ses alliés, ou adjuvants, selon un vocabulaire greimassien) se sont fait *imposer* l'ordinateur, ce qui leur amène de l'adversité dans la réalisation de leur quête, de leur mission (effectuer le travail de policier). On voit que cette interprétation rejoint celle de Pierre et Roger, qui refigurent le récit de Paul pour le compléter (au stress comme facteur d'adversité ils ajoutent l'impératif de performer et la lourdeur administrative). Paul conclut son récit en se qualifiant, lui et les autres, de « policiers de bureau » plutôt que de « policiers sur la route » (ligne 223). Roger complète le narratif en disant qu'à cause de l'ordinateur ils ne font plus de « travail de police » (ligne 227). Leurs identités

personnelles sont ainsi simultanément construites dans un récit construit conjointement, au fil des figurations, configurations et refigurations. Dans ce narratif, leurs possibilités d'être et d'agir en tant que policier sont limitées par la présence des ordinateurs et la lourdeur administrative qui en découle.

Notons que c'est ici qu'entre en ligne de compte le modèle de permanence dans le temps qu'est la mission de l'organisation qui s'apparente au modèle de la promesse. Ici, la stabilité pose un défi positif au changement : la GRC peut-elle continuer à « faire le travail de police » malgré l'arrivée des nouvelles générations qui montent dans la hiérarchie en dépit de leur manque d'expérience, qui ne respectent pas les membres plus âgés et plus expérimentés, et malgré ce qui est présenté comme le corollaire de l'arrivée des nouvelles générations, la présence de l'ordinateur qui éloigne les policiers « de la route » (ligne 223) ? Dans le narratif des policiers plus âgés, il semble que le changement, représenté par l'arrivée de la nouvelle génération, dénature leur travail de policier, ce qui est la raison d'être de l'organisation. Pour Steven et Sylvie, l'arrivée des nouvelles générations ne compromet pas autant la GRC, même que cela « a du bon » si on en croit Sylvie. Cependant, leur interprétation des faits est fortement contestée par les membres plus âgés, qui, par de nouveaux narratifs construits conjointement, viennent renforcer cette vision de la mission de l'organisation comme étant potentiellement altérée par l'arrivée des nouvelles générations. La dimension changeante de l'identité de la GRC menace sa dimension fixe (le travail de police). L'idem (la mission des policiers) pose donc un défi positif à l'ipse (les actions concrètes reliées à la présence des ordinateurs). La stabilité pourrait-elle se manifester malgré le changement ? Car l'organisation doit continuer sa mission, malgré l'arrivée des nouvelles générations qui ont une façon

différente de travailler et de monter dans la hiérarchie, et malgré la place de plus en plus importante accordée à l'informatique dans le travail des policiers. Leur identité individuelle, ainsi que l'identité policière, sont également créées dans ce narratif, alors qu'ils affirment ne plus être des « policiers sur la route », mais des « policiers de bureau » (ligne 223). Cela induit la possibilité qu'il y ait deux sortes de policiers, et qu'ils soient passés de l'une à l'autre, ce qu'ils déplorent. L'aspect stable de l'identité des policiers est donc ici en tension avec des changements que vit l'organisation. À cause des changements qui affectent cette dernière, l'idem personnel et collectif des policiers est remis en question, compromettant ainsi la mission même de l'organisation.

Voyons un autre extrait tiré du même détachement alors que les membres reviennent un peu plus tard sur le sujet de l'arrivée des nouvelles générations.

- 3108 Steven : C'est ça qui a fait mal à la GRC, pis c'est ça là que maintenant y'a une
 3109 problématique où t'as du monde comme, [Paul] dit la génération x pis y
 3110 « yo » là.
 3111
- 3112 Paul : La x pis la y y'a pas eu de lien entre les deux parce que tous ceux qui ont
 3113 rentré dans les années '70 là, y s'en vont là, ou y sont partis. Fait que là
 3114 y'ont pas le choix là, là faut qui fassent... Là y'engagent à tour de bras là.
 3115 Mais ceux qui rentrent présentement, à tour de bras, c'est la génération y.
 3116 Y'a quelques x à travers là, parce que ils les engagent quand même assez
 3117 vieux là, mais là entre le x pis le y, y'ont oublié d'engager, fait que y'a
 3118 rien qui fait le lien entre les deux là, fait que ça fait une grosse marge entre
 3119 les « ordinosaures » pis les spécialistes des ordinateurs.
 3120
- 3121 Jim : C'est vrai.
 3122
- 3123 Paul : Une très grande marge !
 3124
- 3125 Jim : La roue risque de continuer à tourner pareil.
 3126
- 3127 Paul : Parce que r'garde, moi là j'ai trente, plus que trente ans de service, pis le
 3128 jeune qui travaille avec mon équipe, pis c'est à lui que je me réfère pour
 3129 pleins d'affaires, surtout le *Pros*. Parce que lui là-dedans, y s'en va là-
 3130 dedans les deux yeux fermés esti. Pis moi là, y'a tellement de fenêtres à

3131 ouvrir dans ce système là là, que si ma propre maison avait autant de
3132 châssis, là a tiendrait pas debout ! ((plusieurs rient)). C'est pas compliqué !
3133

3134 Roger : Sais-tu une affaire par exemple, les jeunes qui arrivent ça nous donne un
3135 *boost*.
3136

3137 Paul : Oui ça nous donne un *boost* !
3138

3139 JB : Ça vous aide à, ça vous motive ?
3140

3141 Jim : Du viagra ! ((plusieurs rient))
3142

3143 Roger : J'aime ben ça !
3144

3145 Pierre : R'garde y'ont toute des chemises bleues fait que c'est toute des petits
3146 viagras !
3147

3148 Sylvie : C'est vrai moi j'suis arrivé ça fait 10 ans, ça va faire, ça fait 9 ans que je
3149 suis ici, pis quand je suis arrivée je suis arrivée dans une bonne période là,
3150 c'était le fun de voir l'entraide entre les partenaires, les gars, on arrivait à
3151 4h du matin les gars étaient *pepés* au boutte, ils faisaient des grosses
3152 journées y'arrivaient tout sales, ben y finissaient tard le soir mais le
3153 lendemain y'étaient encore là pis c'était le fun. Les gars étaient contents,
3154 on a eu une période que je pense que, on rentrait pas de reculons parce que
3155 comme [Gilbert] disait on aime encore ce qu'on fait mais tsé c'était
3156 pénible.
3157

3158 JB : Ah oui ?
3159

3160 Sylvie : Pis là là, depuis que les jeunes ça commence à arriver, la dynamique a
3161 changé pis-
3162

3163 JB : Donc ça vous aide à-
3164

3165 Roger : Oui, oui.
3166

3167 JB : [-chercher encore un petit peu de motivation, ok.
3168

3169 Sylvie : [-c'est pas juste eux autres qui ont fait ça là, mais donnons-leur pas tout le
3170 crédit quand même là, mais non c'est ça revient, mais en plus le travail
3171 était intéressant, puis tsé ça bougeait plus ben, ça serait encore une source
3172 de motivation de plus là tsé euh.

Cet extrait débute avec Steven qui évoque quelque chose ayant « fait mal » à la GRC. Il s'agit d'une période de quelques années dans les années 1990 où la GRC n'a ni formé ni embauché de nouveaux policiers. Il fait un lien entre cette situation et l'arrivée des générations x et y, en revenant sur ce que Paul avait dit précédemment dans la discussion. Ce dernier saisit la balle au bond et revient sur ce qu'il disait dans le premier extrait analysé dans cette section, décrivant les générations x et y comme « spécialistes des ordinateurs » (ligne 3119), de la génération desquels il ressent une grande distance avec la sienne (les « ordinosaures » ligne 3119). Ensuite, Jim, un autre policier ayant 20 à 30 ans de service, acquiesce et confirme son interprétation des faits par un *ajout d'approbation ou de renforcement* (« c'est vrai », ligne 3121). Paul renchérit sur ce qu'il vient de dire, mais Jim émet une *objection* tacite à l'argument de Paul en disant que « la roue risque de continuer à tourner pareil » (ligne 3125). Ce faisant, il suggère qu'ils ne peuvent rien y faire, que c'est le cours normal des choses et que la GRC va continuer quand même, ce qui tend à minimiser un peu l'ampleur de ce problème avancé par Paul dans son narratif sur l'arrivée des générations x et y et l'écart ressenti avec les policiers plus âgés.

Qu'à cela ne tienne, Paul en remet, en relatant la nécessité de demander de l'aide aux plus jeunes et moins expérimentés que lui afin de réussir à utiliser leur logiciel de travail. L'exemple de la maison aux multiples fenêtres vient renforcer l'idée de l'ampleur de la complexité de l'informatique et des logiciels pour lui. L'analogie entre les fenêtres virtuelles et les fenêtres d'une maison démontre son besoin de tenter de comprendre l'informatique en se référant à ce qu'il connaît, et cette métaphore, poussée à ses limites,

démontre l'absurde de la situation à ses yeux, ce qui a pour conséquence de faire rire ses collègues (ligne 3132).

Roger profite ensuite de cet intermède pour avancer une nouvelle idée, celle que l'arrivée des plus jeunes, bien que leur causant quelques soucis, constitue une nouvelle source d'énergie, de motivation, idée corroborée aussitôt par Paul et Jim, qui utilise la métaphore du viagra pour l'illustrer. L'utilisation de la métaphore « viagra » contribue à renforcer l'identité de Paul et ses collègues policiers comme des personnes âgées qui manquent de vitalité, par contraste avec les jeunes policiers issus de la génération x et y, qui, eux, en ont à revendre. La construction des identités est effectuée par ce double mouvement, par contraste, à l'aide de cette seule métaphore. Le narratif de Sylvie vient renforcer cette interprétation, il y a refiguration du récit autour de la présence des jeunes comme source de motivation. Cependant, dans sa version des faits, leur rôle est nuancé, le travail de policier sur la route, dans l'action (représenté par les policiers « tout sales », ligne 3152) est une autre source de motivation pour les policiers, qui retrouveraient ainsi leur plaisir de travailler d'il y a 10 ans. Ici le changement (l'arrivée des nouvelles générations) a le potentiel d'aider l'aspect stable (la mission de l'organisation, incarnée par le travail des policiers) à se maintenir, mais il n'est pas le seul facteur en jeu. Un autre changement (la lourdeur administrative, entre autres) l'empêche de se concrétiser. Dans un seul narratif le rôle des changements est négocié de deux façons, de telle sorte que l'identité de l'organisation est paradoxale et complexe : elle est fidèle à sa mission malgré certains changements, mais est empêchée par certains autres.

On voit donc que pour les policiers issus de la génération des *baby boomers*, la mêmeté pose un défi à l'ipséité, tout comme dans le modèle de la promesse. L'organisation doit

rester fidèle à sa mission première, le travail de policier, malgré les bouleversements reliés à l'arrivée des nouvelles générations et de l'informatique (liée à la lourdeur administrative). Parfois les nouvelles générations peuvent aider la mission de l'organisation à se réaliser, mais la conservation du travail policier tel que ces vieux routiers l'ont connu demeure un défi. Les identités personnelles et collectives sont également construites par la performance conjointes de ces narratifs qui mettent en scène les policiers et l'organisation, jeunes et « moins jeunes ».

4.3.2 Tensions identitaires et *sensemaking*

Dans un même ordre d'idée que la section précédente, voyons un autre narratif dans lequel, cette fois-ci, on mettra un peu plus d'accent sur l'aspect stable de l'identité des individus, en tension dialectique avec les changements qui affectent l'organisation. Dans ce narratif également tiré du même détachement en région, l'idem des individus qui se racontent, incarné par leur sentiment d'appartenance à la GRC et leur fierté d'être policier, pose un défi positif à la performance de l'organisation (son ipse), incarnée par divers changements ayant affecté l'organisation tels que la bureaucratisation, la fermeture de certains détachements et la fin de plusieurs partenariats avec d'autres corps de police.

2203	JB :	Hum, hum, oui. Les autres membres, l'état de votre fierté, de votre
2204		sentiment d'appartenance à la GRC ?
2205		
2206	Gilbert :	Moi je l'ai perdu y'a trois ans je te dirais parce que quand j'me battais
2207		contre le crime j'étais heureux.
2208		
2209	JB :	Ok.
2210		
2211	Gilbert :	Là je me bats contre l'administration.
2212		
2213	Jim :	Oua.
2214		
2215	Pierre :	Et voilà.

2216
2217 Roger : On fait pu le travail de police. On aide pu le client on ((inaudible)).
2218
2219 Jim : On est des bureaucrates !
2220
2221 Steven : Avant parce que avant quand on sortait sur la route là, on sortait avec notre
2222 véhicule marqué-
2223
2224 Roger : Pis on avait un but, pis,
2225
2226 Steven : -on sortait en uniforme pis on sortait. Quand la GRC ça sortait, ça sortait.
2227 Le monde-
2228
2229 Guy : -y nous voyaient-
2230
2231 Steven : On sentait une appartenance, on était fiers de sortir pis d'aller faire du
2232 bien.
2233
2234 Léo : Tu voyais les convois de véhicules
2235
2236 Roger : Ah oui, oui. C'était fier ça.
2237
2238 Steven : Quand on rentrait quelque part le monde savait que ça s'en venait là.
2239
2240 JB : Hum, hum.
2241
2242 Steven : Pis maint- c'est ça c'est un peu comme, l'appartenance là, ça commence
2243 quand y t'engagent. Moi quand j'ai passé Régina ((l'école de police de la
2244 GRC)), quand y te donnent ton badge en avant pis il te fait signer c'est
2245 toute une cérémonie, ça devrait être la même chose quand tu sors.
2246
2247 Jim : C'est ça.
2248
2249 Steven : Quand tu quittes la GRC ça devrait être la même affaire, y devrait y avoir
2250 une reconnaissance. Pour les médailles ça c'est la même chose, les années
2251 de service. Que quelqu'un que, si c'est pas la commandante parce que je
2252 sais que y'a des choses des fois peut-être, d'autres choses importantes
2253 peut-être *you know*, mais quelqu'un équivalent qui a son bras droit, r'garde
2254 ((inaudible)).
2255
2256 Paul : Ça vient ((inaudible)) de venir ici pis dire « r'garde ». Parce que souvent y
2257 vont faire ça mettons un jour dans semaine une affaire de même. C'est pas
2258 tout le monde qui peut se libérer. Dans les détachements là, on a des
2259 dossiers à travailler. On a des, on a de la job à faire, pis souvent y vont te
2260 mettre ça une date, ben là là tu peux pas te libérer pour y aller fait que tu
2261 dis, tu mets pas ton nom tu y vas pas. Moi je suis allé chercher ma

2262 médaille de vingt ans. Ok ? Je suis allé parce que je pouvais y aller j'étais
2263 disponible pis je l'ai mis l'uniforme rouge. J'ai fait même partie moi de la
2264 troupe d'honneur de la Division C.
2265
2266 Guy : J'ai déjà fait partie de ça.
2267
2268 Paul : Je l'ai mis l'uniforme rouge-
2269
2270 Jim : Autant comme autant, t'as mets encore sti !
2271
2272 Paul : -Je suis allé autant comme autant, j'allais je me déplaçais, j'étais en
2273 détachement j'allais pour Montréal, faire des congrès, la fête du Canada. Je
2274 l'ai porté. Aujourd'hui là, je la porte encore l'uniforme rouge, parce que
2275 bon j'ai encore un sentiment d'appartenance, ((Sylvie rit)), mais-
2276
2277 Jim : C'est payant !
2278
2279 Paul : -je la porte pour une raison (.)
2280
2281 JB : Ouais ?
2282
2283 Roger: C'est payant.
2284
2285 Jim : Payant ((il rit très fort, tous s'esclaffent)).
2286
2287 Paul : Non, non, c'est pas que c'est payant, c'est des heures *bankées*.
2288
2289 Roger : C'est des journées de congé.
2290
2291 Paul : Mais les seules que je fais là, c'est pour le secteur où je travaille. Je
2292 travaille à [dans cette ville-ci] moi, bon ben quand c'est quelque chose qui
2293 se passe dans la région icitte, tournoi de hockey, on remet des trophées, j'y
2294 vas. L[a] [compétition] de ski, j'y vas.
2295
2296 JB : Donc, pour la communauté-
2297
2298 Paul : Pour-
2299
2300 JB : -vous allez le faire.
2301
2302 Jim : -notre territoire.
2303
2304 Gilbert : On a encore le sentiment de fierté par exemple.
2305
2306 Plusieurs : Oui, oui.
2307

2308 Paul : Ça tu me l'enlèveras pas ça.
2309
2310 JB : Ok.
2311
2312 Roger : Ben non ça c'est, c'est quand ici, quand on était dans [un projet] pis on
2313 travaillait avec la police de [telle ville], [telle ville], [telle ville], pis on
2314 faisait des frappes on était dans le journal, partout. Tabarnouche c'était le
2315 fun ! Oui on avait une fierté de travailler ici. Démontrer-
2316
2317 Gilbert : On revient actuellement à tsé, on a fait de 2001 à 2004 ici on a fait 450
2318 quelques perquisitions.
2319
2320 Roger : Ah oui, on travaillait très fort.
2321
2322 JB : Ah oui vous avez eu votre période euh...
2323
2324 Gilbert : On était dans le feu, tsé quand t'es occupé, t'es occupé t'as pas le temps de
2325 *bitcher* hein ?
2326
2327 JB : Ben oui.
2328
2329 Gilbert : En tout cas dans mon cas moi chu ((inaudible car tout le monde rit)).
2330
2331 Pierre: Dans le mien aussi [Gilbert] !
2332
2333 Gilbert : Ouais c'est ça. Pis moi, je ne me reconnais même pas là-dedans. Tsé j'étais
2334 un gros travaillant pis chu rendu *bitcheux*. J'ai eu un événement particulier
2335 aussi là, qui touchait moi particulièrement là, mais dans ce temps-là, tu,
2336 t'allais dans la communauté, t'arrêtais au restaurant, les gens arrivaient là,
2337 pis « bonne job, bonne job, aïe on a vu ça dans le journal ».
2338
2339 JB : Vous étiez connus.
2340
2341 Gilbert : Aujourd'hui tu t'en vas dans la communauté pis les gens reviennent te voir
2342 pis y disent « aïe y'a de la GRC au Québec ! ».
2343
2344 Roger : Ouais, on a complètement été rayés.
2345
2346 Jim : À [telle ville], depuis que [telle ville] est fermé, les procureurs se disent en
2347 vacances.
2348
2349 JB : Ah oui ?
2350
2351 Jim : Oui.

Cet extrait débute avec une question de la chercheuse (JB) à propos du sentiment d'appartenance à la GRC, qui, rappelons-le, était l'un des cinq thèmes proposés initialement pour les discussions. Gilbert répond immédiatement, faisant état de la perte de ce sentiment, relié à un *avant* et un *après* un événement qu'il ne nomme pas, mais qui marque un changement dans son travail de policier. Le fait de se sentir heureux à combattre le crime le définit comme un policier qui est pleinement satisfait et content quand il fait *ce qu'il est supposé faire*. Ce narratif construit ainsi son identité personnelle en tant que policier, mais aussi en tant qu'individu, qui se réalise dans son travail de policier. L'organisation, dans son fonctionnement, le prive de cette prérogative, car il doit se battre contre l'administration, ce qui l'éloigne du travail de policier tel qu'il le conçoit. En ce sens, la mission de l'organisation est compromise. Jim, Pierre et Roger acquiescent et complètent en partie son narratif, les deux premiers à l'aide d'*ajouts d'approbation* (lignes 2213 et 2215), et Roger en *ajoutant de l'information* (ligne 2217) à l'effet qu'ils ne « font plus du travail de police ». Jim y va ensuite d'un *ajout créatif*, où il s'identifie, lui et ses collègues, comme des « bureaucrates » (ligne 2219). Une identité collective est ainsi créée, l'identité des policiers de la GRC comme des gens qui passent plus de temps à effectuer des tâches administratives que sur la route en train de combattre le crime (qui fait écho à l'extrait précédent, qui a lieu beaucoup plus tôt dans la discussion). Cette identité collective créée par le narratif en train de se construire, qui fait état d'un avant et d'un après, est ensuite bonifié par les interventions de Steven, entrecoupées de celles de Roger, Guy et Léo. Ils donnent des détails sur les aspects du travail de policier qui les rendaient heureux et nourrissaient leur sentiment d'appartenance : le fait de sortir sur la route avec des voitures identifiées à la GRC, habillés de leurs uniformes de policiers, et

de se faire reconnaître comme tels dans la communauté. Il y avait également de la fierté reliée à cela. Ils ajoutent aussi le fait de sortir du détachement en véhicules et en uniformes *en ayant un but précis*, qui n'est pas précisé mais qui se résume à « faire le bien ». Cela les définit comme des gens qui ne se sentent plus utiles, ni efficaces pour faire ce qu'ils devraient faire en tant que policiers.

Dans la définition du *sensemaking* comme étant ancré dans la construction de l'identité, Weick nous parle de trois besoins personnels reliés à la définition de soi qui interviennent dans le processus de construction de sens dans les organisations. Ces trois besoins sont : le besoin de cultiver une image positive de soi-même, le besoin de se sentir efficace et compétent, et enfin le besoin d'un sentiment d'unité et de cohérence personnelle (Weick, 1995, p. 20). Dans ce cas-ci on comprend que les policiers de ce détachement sont premièrement affectés au niveau du second besoin, celui de se sentir efficace et compétent, mais peut-être également du premier, celui relié à l'image positive de soi-même. Il semble effectivement évident que pour ces policiers, se sentir comme un « bureaucrate » n'est pas quelque chose de positif, et que le mot lui-même, employé dans ce contexte, est chargé de connotations négatives.

Pour Weick ce sont les variations ou les faiblesses dans la complétion de ces trois besoins qui sont souvent éléments déclencheurs de *sensemaking* (1995). Dans ce cas-ci, on voit que plusieurs policiers interviennent spontanément et avec empressement dans la construction conjointe du narratif initié par Gilbert, il semble que le besoin de création de sens soit grand. Weick précise même que le processus de construction de sens est *au service* du maintien d'une image de soi positive, et qu'il est souvent déclenché par une incapacité de l'individu à se confirmer dans ce qu'il croit être son identité (1995, p. 23).

Le processus de construction de sens réduit l'inconfort ressenti quand la personne perçoit une dissonance entre les valeurs et les actions (Weick, 1995, p. 23). L'exercice de *sensemaking*, ici réalisé par la performance conjointe de narratifs de soi, permet d'attribuer du sens, de façon collective, aux événements vécus, et aide ainsi les individus à gérer le fait qu'ils ne se retrouvent plus dans les actions qu'ils accomplissent pour l'organisation, ou qu'ils voient effectuées autour d'eux. Il y a dissonance entre leur identité de policier et le travail qu'ils effectuent à tous les jours dans l'organisation. Il en résulte une tension dans l'alignement identitaire de l'individu, d'où les difficultés liées à la possession ou la non-possession du sentiment d'appartenance envers la GRC. On voit donc que l'identité (*idem*) de chacun des individus, liée à leurs valeurs, leur image positive d'eux-mêmes en tant que policier utile à la société et « faisant le bien », est mise en tension avec la performance, le fonctionnement (*ipse*) de l'organisation, incarné par des changements qui l'ont affectée dans les trois dernières années, mais dont on ne connaît pas encore précisément la nature, hormis la « bureaucratisation ».

Voyons la suite. Steven situe l'acquisition du sentiment d'appartenance à l'entrée dans la GRC, à la cérémonie où le policier se voit remettre son insigne, ce qui est confirmé par Jim (ligne 2247). La suite de son intervention fait écho à quelque chose qui s'est dit précédemment dans la conversation, à l'effet que quand un policier quitte la GRC il remet tout simplement son insigne et son arme à un magasinier au sous-sol du quartier général. Steven évoque donc ce qui a été dit précédemment pour parler de la reconnaissance déficiente de l'organisation envers ses membres, que l'on devine associée à l'idée que l'organisation ne reconnaît plus la valeur de ses policiers *en tant que policiers*, pour le travail qu'ils effectuent, ou qu'ils sont censés effectuer. S'ensuit une intervention de Paul

qui ramène également quelque chose discuté précédemment, nommément la difficulté que ses collègues et lui ont éprouvée à se libérer afin de recevoir les médailles récompensant les années de service (20 ans, 25 ans, 30 ans, etc.). Ils argumentaient précédemment que l'organisation devrait permettre aux policiers qui n'ont pas pu se libérer d'obtenir leur médaille d'une autre façon, ce qui ne semble pas être le cas présentement. Ce plaidoyer sert de tremplin à Paul pour faire le point sur son sentiment d'appartenance, à travers le port de l'uniforme d'apparat de la GRC, l'uniforme rouge. Il rapporte comment par le passé il a porté son uniforme à de multiples reprises, il a « même » fait partie de la troupe d'honneur de la Division C (ce qui fait écho à l'expérience de Guy qui témoigne lui aussi avoir fait partie de cette troupe). Paul mentionne qu'il a encore le sentiment d'appartenance (qui fait partie de l'idem de son identité), et donc qu'il porte encore l'uniforme rouge à l'occasion (il s'agit ici de son ipse, d'une performance concrète reliée au sentiment d'appartenance). Mais lorsqu'il porte l'uniforme rouge, il le fait pour la communauté locale, il ne le fait plus pour l'organisation en tant que telle. Son dévouement envers l'organisation semble avoir baissé, son identité est en tension avec le fonctionnement (ipse) de l'organisation, c'est-à-dire les changements subis par celle-ci qui l'ont affecté dans son travail quotidien.

S'ensuit une intervention quelque peu surprenante de Gilbert, qui, s'appropriant le récit de Paul, témoigne du fait qu'ils ont tout de même « encore le sentiment de fierté » (ligne 2304). Rappelons que Gilbert était celui qui avait débuté le narratif initial en statuant qu'il avait perdu le sentiment d'appartenance envers la GRC il y a trois ans. Celui-ci fait donc état que ses collègues (dont il se fait le porte-parole) et lui n'ont pas perdu leur sentiment de fierté, associé plutôt au fait d'être policier, peut-on supposer. Grâce au

narratif, il effectue une distinction tacite entre appartenance (à l'organisation) et fierté (d'être policier), ce qui constitue ici un moyen de gérer la contradiction possible dans le propos. La médiation effectuée par le narratif constitue donc un moyen de faire cohabiter ces contradictions en les explicitant et en les rendant légitimes. De plus, les policiers semblent aussi fiers du travail accompli, dans le passé et peut-être même maintenant. Plusieurs acquiescent, dont Paul, et Roger. Cela contribue à construire leur identité personnelle, celle de policiers de carrière, fiers de combattre le crime, et encore remplis de fierté malgré les difficultés reliées à leur travail quotidien, nommément les obstacles qu'ils rencontrent afin de réaliser leurs tâches de policier, inhérents aux changements qui affectent la GRC depuis les trois dernières années. Roger ajoute encore de l'information, complétant le récit initié par Gilbert au début, en évoquant les partenariats avec des corps de police municipaux qui les rendait si efficaces et si fiers. Puis, Gilles en rajoute, donnant des précisions sur leur efficacité dans leur détachement avant la période des trois dernières années au cours de laquelle il a perdu son sentiment d'appartenance (lignes 2317-2318).

Par leurs interventions suivantes, ils se décrivent ensuite comme des gens qui pouvaient abattre de longues heures de travail sans se plaindre, au contraire, qui étaient occupés à travailler et heureux ainsi. Gilbert dit donc qu'il ne se reconnaît plus dans son rôle actuel de « bitcheux », c'est-à-dire de plaignant et de dénonciateur. Sa performance personnelle (ipse), c'est-à-dire les actions qu'il accomplit présentement : décrier la situation et dire du mal de son organisation, sont en tension avec son trait identitaire (idem) de « gros travaillant » (ligne 2334). Et son identité de « gros travaillant » est encore plus en tension avec l'ipse de l'organisation, c'est-à-dire les changements appliqués par cette dernière,

qui l'empêchent de continuer à être ce « gros travaillant » qu'il a toujours été. Autrement dit, l'organisation l'empêche d'accomplir les actions qui lui permettraient d'être ce gros travaillant, et donc d'avoir un ipse en adéquation avec son idem. Il en rajoute ensuite sur la reconnaissance qu'ils avaient auparavant dans la communauté, et qui, on le devine, constituait une source de gratification importante. Il effectue un contraste avec la situation actuelle, où les gens sont surpris de les voir, n'étant même pas au courant de leur présence et de leur action dans la communauté. Roger refigure cette situation en signifiant le fait qu'ils sont de moins en moins actifs dans la communauté, et que cela leur a été imposé : « on a complètement été rayés » (ligne 2344), ce qui relance Jim sur la fermeture d'un détachement qu'il avait évoquée précédemment et qui l'a personnellement affecté. Depuis qu'ils ne sont plus présents dans cette ville les procureurs (de la Couronne) sont « en vacances » selon ses dires, ce qui contribue encore une fois à construire leur identité en tant que policier efficaces, proactifs, arrêtant les criminels afin qu'ils puissent être traduits en justice. Sont ainsi également nourries les identités personnelles, chaque personne refigurant pour elle-même ce que signifie « être un policier ». Leur idem personnel et collectif (en ce qui concerne l'identité de policier) est ainsi en tension avec l'ipse de l'organisation (son fonctionnement actuel à la suite des changements qui sont survenus), alors que selon eux l'organisation ne remplit pas sa mission à travers eux, ils n'« aide[nt] [plus] le client », aux dires de Roger à la ligne 2217. La promesse n'est pas tenue, l'organisation ne remplit plus sa mission grâce au travail de ses policiers, elle ne se réalise plus à cause des changements qui l'affectent dans son fonctionnement. Il n'y a pas de « maintien de soi » (Ricoeur, 1990) de l'organisation malgré le changement. Le récit ainsi construit conjointement sur la

nouvelle situation de leur organisation et de leur détachement, à la suite des changements les ayant affectés, contribue à mettre en tension leur idem avec l'ipse de l'organisation, et ainsi de construire simultanément l'identité professionnelle du « policier », leur propre identité individuelle, ainsi que celle de l'organisation.

4.3.3 Le rôle des émotions dans la construction des identités

Voyons maintenant un autre exemple mobilisant le modèle de la promesse, au sens de la mission de l'organisation, cette fois-ci concernant un autre groupe d'employés que les policiers, les employés civils. Ici la promesse prend la forme d'un contrat d'embauche permanent pour ces employés qui ont un statut temporaire depuis plusieurs années. Dans le premier extrait le lien avec la mission de l'organisation est plus ou moins explicite, on le voit mieux dans le prochain extrait qui sera analysé en lien avec les employés civils temporaires. Le premier extrait met en scène Isabelle, Ana et Louise, trois employées civiles temporaires, ainsi que Judith et Said, deux policiers, de même que JB, c'est-à-dire la chercheuse. L'extrait débute alors qu'Isabelle pleure abondamment en racontant son histoire depuis quelques minutes déjà. Le début de son récit a été coupé afin d'enlever toute information sur la nature exacte de son travail qui permettrait de l'identifier.

739	Isabelle :	ECT. C'est que nous autres on a, scusez ((elle tape sur la table et pleure de
740		plus belle)).
741		
742	Judith :	C'est correct.
743		
744	Ana :	Ben non.
745		
746	Judith :	Aucun problème.
747		
748	Isabelle :	((pleurant abondamment)) on a ça dans le cœur.
749		
750	Judith :	((bas)) Tout à fait.
751		

752 Isabelle : ((pleurant)) Moi ça fait 4 ans que je fais ça. Côté appartenance je l'ai à
753 100%. Pis, scusez ((elle pleure)). On est à contrat ici, ok ? On a toujours la
754 petite banane au bout, moi ça fait 4 ans. Toujours un contrat de 6 mois.
755 Pourquoi c'est pas comme dans la fonction publique, ils ne prennent pas
756 une décision à un moment donné, de dire bon ben si t'as dépassé un deux
757 ans, ou un trois ans-

758

759 Judith : Permanent.

760

761 Isabelle : -t'es permanent. Moi ça fait 4 ans. Je veux continuer jusqu'à temps que je
762 puisse continuer ((gros sanglots dans la voix)), ça représente beaucoup,
763 j'adore ça, mais t'as toujours ça au bout-

764

765 Said : Mais c'est difficile développer un sentiment d'appartenance ((inaudible car
766 Isabelle continue)).

767

768 Isabelle : -de dire ben r'garde, le contrat dans 6 mois yé pas renouvelé. Dans un an
769 yé pas renouvelé. ((elle a toujours des sanglots dans la voix)) Pis c'est
770 quelqu'un qui est (à cœur) en tout cas dans ceux que j'ai connus ici. C'est
771 toute nous autres. Merci ((tout le monde s'esclaffe très fort, et
772 soudainement, car quelqu'un vient de lui apporter une grosse pile de papier
773 de toilette, faute de papier mouchoir)).

774

775 Said : T'aurais dû apporter le rouleau ! ((tout le monde rit, et parle en même
776 temps))

777

778 Isabelle : C'est quasiment ça ! On s'était données au maximum. Est-ce qu'on a fait
779 des erreurs ? On a fait des erreurs comme tout le monde n'a fait.

780

781 Judith : On s'entends-tu j'en ai fait là r'garde.

782

783 Isabelle : ((les autre acquiescent mais c'est inaudible car ils parlent tous en même
784 temps)). Mais c'est quelque chose, on est entre deux, c'est, fonctions
785 publiques y'ont le côté de dire « ok, on va pouvoir devenir permanent ». T'as membre civil
786 auparavant qui avait justement ça des postes permanents. Nous autres-

787

788

789 Louise : C'est flou.

790

791 Isabelle : -r'garde, on se l'est fait dire au moins à deux reprises là-

792

793 Said : Tu peux pas faire de projets...

794

795 Isabelle : -Ah peut-être qu'on va vous *slaquer* un mois là vous allez perdre tous vos
796 avantages sociaux, ah ((elle tape sur la table)) ben oui y'a rien là ça fait
797 trois ans que t'es à la même place, mais que t'adore ça, mais sont prêts à

798 laisser tomb-partir quelqu'un comme [Judith] disait, que toutes tes
 799 enquêtes ont été faites ces choses-là, pour une affaire de deux mois pis dire
 800 en passant « vous allez tout perdre, pis on va vous reprendre à un moment
 801 donné à quelque part ». Ça c'est pas facile. ((sanglots dans la voix)) Parce
 802 que tu te donnes au maximum, tu veux. On résiste à appliquer sur d'autres
 803 choses entre-temps.
 804
 805 JB : Vous avez pas la sécurité là...
 806
 807 Isabelle : Non, parce qu'on est entre-deux, on n'appartient pas à la fonction
 808 publique. Pis membres civils y'en prennent plus non plus. On est un entre-
 809 deux, des choses qu'il y a à la dernière minute parce qu'il faut, on a la
 810 droit, comme fonctions publiques ne vont pas en cour habituellement.
 811 Nous autres on peut être demandés à aller en cour. ((elle renifle, quelqu'un
 812 ajoute quelque chose d'inaudible)). Fait que c'est un entre-deux, c'est
 813 quelque chose qui a été créé, quand ça a commencé ça a été créé, sauf que,
 814 c'est toutes ces choses-là mais c'est toujours encore, y'ont rien fait pour
 815 nous autres encore.

Cet extrait hautement émotif commence par une intervention d'Isabelle. Elle est en train de conclure un narratif, un épisode sur son travail dans lequel elle a été trahie par un policier à qui elle avait demandé de la relayer pour une tâche importante et difficile à quitter. La conclusion de son narratif se veut une affirmation qui caractérise l'identité des employés civils temporaires (qu'elle désigne par l'acronyme ECT) en tant que personne qui ont leur travail à cœur (ligne 739). Une partie de leur identité collective est donc ici constituée. Par ailleurs, on constate qu'elle a de la difficulté à terminer sa phrase car elle pleure abondamment, ce dont elle s'excuse (ligne 739). Ses collègues la rassurent sur le fait qu'ils ne sont pas incommodés par ses pleurs et l'encouragent tacitement à continuer par leurs interventions telles que « C'est correct » (ligne 742). Judith, en particulier, démontre bien son soutien en effectuant un *ajout d'approbation* « Tout à fait » à la ligne 750. On assiste donc à la création ostensive d'un lien de solidarité particulier entre une policière et une employée civile.

Isabelle continue de construire un narratif se rapportant à son expérience de travail. Après l'épisode de la trahison, elle relate que ça fait quatre ans qu'elle fait son travail et qu'elle est en lien d'appartenance « complet » (« 100% », lignes 752-753) avec la GRC. Ce faisant, elle indique qu'elle s'identifie à la GRC, que son lien avec son employeur fait partie de son identité individuelle. Le processus d'identification est ainsi réalisé discursivement dans la narration, et joue un rôle important dans le processus de création de sens effectué par Isabelle à travers la configuration et l'interprétation de son narratif. Comme le dit Cheney (1983a) : « Identifications are important for what they do to us : they aid us in making sense of our experience, in organizing our thoughts, in achieving decisions, and in anchoring the self » (p. 342). Dans ce cas précis, il est intéressant de constater que son identification à l'organisation l'aide à donner sens à son expérience en général, notamment de sa déception et son insécurité devant la perspective constante de perdre son emploi, mais également sa situation actuelle, c'est-à-dire les pleurs qui lui viennent lorsqu'elle raconte son attachement à son travail et la perspective que tout cela pourrait prendre fin inopinément si la GRC ne renouvelait pas son contrat.

Le récit continue alors qu'elle effectue une comparaison avec la situation des employés de la fonction publique, qui sont syndiqués, et pour qui il semble y avoir une révision de la situation après un certain laps de temps afin de permettre aux employés de voir leur emploi devenir permanent. Notons que Judith continue de manifester son soutien et sa solidarité en faisant un *ajout créatif* qui complète le récit d'Isabelle à la ligne 759, ajout qu'Isabelle reprend dans la suite de son récit. Elle réitère son désir de continuer de faire ce qu'elle fait, ajoutant que cela représente beaucoup pour elle, suggérant ainsi qu'elle se réalise beaucoup à travers son travail. Elle ajoute qu'elle « adore » (ligne 763) son travail,

mais qu'il y a toujours une menace de le perdre, ce qui rend la chose difficile à vivre. À la ligne 765 Said semble vouloir manifester une certaine solidarité en énonçant la perte du sentiment d'appartenance comme une conséquence potentielle à l'insécurité reliée à la situation d'Isabelle. Cependant, cette intervention n'a pas de suite car Isabelle continue sur sa lancée, toujours en pleurant. Ces pleurs qui laissent place aux rires lorsque quelqu'un lui apporte une quantité exagérée de papier de toilette pour essuyer ses larmes, laisse croire que les émotions spontanées ont un grand rôle à jouer dans l'interaction en cours et la création des identités qui y prennent place.

En effet, la présence très évidente des émotions dans cet extrait nous amène à questionner de façon un peu plus large la place des émotions dans les organisations ainsi que leur rôle dans la construction des identités. Les émotions ont en effet été fort présentes dans plusieurs extraits cités jusqu'à maintenant dans cette analyse, ainsi que dans la majorité des groupes de discussion ayant été menés dans le cadre de cette étude. À notre grande surprise, autant chez les gestionnaires de niveau moyen que chez les employés de base (policiers, membres civils et membres de la fonction publique), les émotions ont été exprimées à de nombreuses reprises. La colère et les frustrations étaient manifestées par des actes physiques (taper sur la table, par exemple), le ton de voix élevé ou l'usage de sacres. La tristesse et la déception ont été très visibles à travers les larmes, que l'on ne s'attendait pas à voir en particulier chez les policiers (hommes ou femmes), même chez certains ayant plusieurs années de service, ainsi que chez plusieurs membres civils et membres de la fonction publique. Enfin, l'amusement a été fréquent à travers le rire, en particulier lors de l'emploi de métaphores ou images cocasses afin de décrire l'organisation et ses membres, ou alors de lapsus ou de l'avènement de situations

comiques (comme la quantité exagérée de papier de toilette). En plus de ces trois émotions qui sont revenues très souvent et qui ont été très évidentes, il est à noter que plusieurs autres émotions telles que la gêne, la honte, le regret, la nostalgie, l'anxiété, la reconnaissance, et l'indignation, pour ne nommer que celles-là, se sont manifestées lors de nos nombreuses discussions de groupe avec les membres de la GRC.

Abordant le rôle des émotions dans l'agir, Joas nuance l'idée reçue de plusieurs théories de l'action qui supposent que « les sujets agissants sont capables d'exercer un contrôle sur leur corps » (1999, p. 177). Joas argumente plutôt qu'une théorie de l'action doit non seulement s'intéresser au contrôle corporel, mais aussi aux façons qu'ont les individus d'effectuer un relâchement du contrôle, ce qu'il nomme la « réduction intentionnelle de l'instrumentalisation du corps » (1999, p. 179). Il s'agit ici de signaler des intentions inavouées (Joas, 1999, p. 180), à travers des comportements spontanés, non planifiés. Dans le cas qui nous occupe, il est clair qu'Isabelle n'avait pas prévu que le récit de sa situation au travail lui occasionnerait autant de larmes. Elle s'excuse d'ailleurs auprès de ses collègues de ne pas être capable de mieux contrôler ses pleurs (ligne 739). Le monde du texte créé par le récit qu'elle narre et interprète au fur et à mesure lui fait réaliser que ses possibilités d'être en tant que membre civile de la GRC sont limitées, voire menacées. On voit bien ici la dynamique de la distanciation et de l'appropriation à l'œuvre, alors que le récit, une fois énoncé et approprié, cause des larmes, alors qu'il n'y en avait pas avant l'énonciation, même si Isabelle vivait d'ores et déjà avec cette situation. On voit ici que l'aspect stable de son identité d'employée civile, caractérisé par le fait d'être efficace et fière de son travail, est compromis par la performance de l'organisation, le changement dans le script attendu et annoncé, c'est-à-dire la promesse d'embauche permanente. La

performance de l'organisation, son ipse, ne complète pas l'engagement pris auparavant, c'est-à-dire la promesse d'un emploi stable. L'idem d'Isabelle pose un défi positif à l'ipse de l'organisation, celui de tenir parole et de remplir sa promesse malgré l'évolution de la situation, mais cela n'a pas encore été fait du côté de la GRC, ce qui laisse Isabelle dans l'incertitude et l'insécurité, et lui cause des larmes. Le fait d'exprimer des émotions peut être indicateur de l'importance qui est attachée à certains buts ou objectifs (Archer, 2000, cité par Coupland, Brown, & Daniels, 2008, p. 344). C'est certainement le cas d'Isabelle, qui a tant son travail à cœur mais qui n'arrive pas à obtenir un poste permanent de la part de l'organisation. Qui plus est, Weick, Sutcliffe et Obstfeld mentionnent que c'est lorsqu'il y a de grandes attentes et que celles-ci ne sont pas remplies que des émotions violentes sont susceptibles d'être vécues par les membres de l'organisation :

« Expectations hold people hostage to their relationships in the sense that each expectancy can be violated, and generates a discrepancy, an emotion, and a valenced interpretation. If I expect little, there is little chance for discrepancy and little chance for emotion » (Weick et al., 2005, p. 418).

C'est particulièrement vrai dans le cas des identités, étant donné que ces dernières dictent les actions dans le cours normal des choses (Weick et al., 2005, p. 416). Subséquemment, une évaluation négative de la situation identitaire, manifestée par la constatation de l'ambiguïté, sera souvent à l'origine de l'éveil des émotions, et donnera lieu à la création de sens. Le *sensemaking*, de nature rétrospective, a ainsi fréquemment cours lors (ou suite à) d'expériences émotives intenses (Weick et al., 2005, p. 418).

L'hilarité générale déclenchée de façon spontanée dans le groupe et renforcée par la blague de Said (ligne 775) signale probablement ici l'intention inavouée (Joas, 1999, p. 180) de réduire le malaise provoqué par les larmes continues d'Isabelle, mais surtout

par la situation dans laquelle elle se trouve, qui semble sans issue (la tension entre son identité et la performance décevante de l'organisation, le non-respect de la promesse à cause des changements dans la situation). Dans ce cas-ci, l'humour spontané, plutôt que de se manifester comme un indicateur de paradoxes et d'ambiguïté dans les organisations (Hatch & Ehrlich, 1993), semble tenter d'apaiser un malaise ou une tension, reliée à la tristesse de la situation et potentiellement du sentiment d'impuissance qui en découle. Si tel est le cas, on pourrait supposer qu'il y a refiguration du narratif d'Isabelle par les autres participants à la discussion, et que leur appropriation du texte pour refigurer leur réel les place devant une interprétation similaire de la situation, et un sentiment qu'ils ne peuvent rien y faire, d'où la nécessité de déridier l'atmosphère en riant spontanément. Pour Joas, citant Plessner, le rire est une façon de réagir à l'absurde, il se déclenche devant l'impossibilité de répondre rationnellement, il est le résultat d'une tension de l'esprit qui s'exprime dans le corps. Il trahit à la fois l'affirmation et l'abandon de soi, c'est-à-dire qu'il confirme l'absurdité de la situation pour l'esprit, et l'abandon que l'esprit fait de cette tension, laissant le corps l'exprimer pour lui (Plessner, 1941, cité par Joas, 1999, p. 181).

Cette façon de conceptualiser l'expression des émotions dans l'organisation diffère quelque peu de ce que l'on lit habituellement dans la littérature en communication organisationnelle. En effet, dans nos extraits nous avons affaire à des émotions qui surgissent de façon spontanée et qui, comme nous l'avons vu, permettent aux protagonistes de gérer des tensions reliées aux identités en jeu et à la situation immédiate, et ainsi de créer du sens. Ici le déploiement des émotions peut être déclenché par le contenu de la conversation elle-même ou son déroulement (le papier de toilette, les

larmes d'Isabelle). En ce qui a trait au contenu, il s'agit fort probablement des possibilités d'être mises en œuvre dans la narration et refigurées par les différents participants (qui causent des larmes, comme dans la situation d'Isabelle, ou de la colère, comme la situation des policiers baby-boomers vue dans un extrait précédent). Or, lorsqu'il est question des émotions dans les organisations, on a souvent recours, dans les articles principaux de la littérature, au concept de travail émotionnel (*emotional labour* ou *labor*) (Ashforth & Tomiuk, 2000; Morris & Feldman, 1996), qui fait appel à l'aspect géré et « gérable » de l'expression des émotions. Plus précisément, ce concept est défini comme « the effort, planning, and control needed to express organizationally desired emotion during interpersonal transactions. » (Morris & Feldman, 1996, p. 987). Le travail émotionnel est ainsi plus souvent qu'autrement un moyen d'atteindre des objectifs de la direction en termes de qualité de services offerts aux clients (Putnam, 2007, p. 99).

Par ailleurs, quelques articles réfèrent, quant à eux, au discours émotionnel, c'est-à-dire au discours entourant l'expression des émotions dans le milieu de travail (Coupland et al., 2008; Fitch & Foley, 2007; Howard, Tuffin, & Stephens, 2000; Putnam, 2007; Tracy, 2007). Ces articles ont comme point commun de conceptualiser l'expression des émotions comme quelque chose de relativement planifié et géré, du moins sur lequel les participants ont un certain contrôle, puisqu'ils le font en fonction des attentes ou des normes organisationnelles, en fonction du poids qu'ils veulent donner à ce qu'ils sont en train de dire, ou en fonction du désir de projeter une image positive d'eux-mêmes. Comme le dit Fineman : « Emotions are also discursive acts that demonstrate how members regulate, control, and resist organizational actions (1993, cité par Putnam, 2007, p. 95). Cependant, l'aspect stratégique et planifié est moins évident ici que lorsqu'il est

question du travail émotionnel. Dans ces études, il est plutôt question de tensions qui sont inhérentes aux discours entourant les émotions, et qui servent à orienter la discussion ou à résister aux normes organisationnelles (Putnam, 2007), ou alors de l'émotivité comme allant de pair avec la rationalité dans l'actualisation de la prise de décision (Tracy, 2007). Ainsi, le discours entourant les émotions dans le milieu de travail, qu'il soit contrôlé ou émergent et spontané, est lié au contexte et participe concrètement à la construction du sens. Dans notre extrait, il est évident que l'expression des émotions est spontanée, et bien qu'ayant un rôle à jouer dans les interactions et la gestion des tensions identitaires, cette dernière est inhérente à la discussion et de son déroulement même, et témoigne plus d'une dynamique interactionnelle et d'un processus de construction de sens (Weick et al., 2005), voire d'une action créative au sens de Joas (1999), que d'une action relativement planifiée ou stratégique. Ainsi, mon analyse procure une conception du rôle des émotions dans la construction de l'identité comme étant spontané et relié au contexte, se situant ainsi près des études de Hatch et Ehrlich (1993) ou Terrion et Ashforth (2002) sur l'humour. Mon étude démontre aussi que les émotions ont un rôle à jouer dans la construction du sens, rejoignant ainsi un aspect important de ce que l'on retrouve dans la littérature en communication organisationnelle sur les discours entourant les émotions au travail. L'expression des émotions comme un élément spontané et inhérent à la construction du sens et des identités, plutôt que comme un moyen de gérer stratégiquement ou d'influencer ces processus, fait donc écho à certaines études en communication organisationnelle, tout en contribuant à nuancer l'argument principal de certains auteurs sur le rôle des émotions dans les organisations, en particulier ceux qui font appel au concept d'*emotional labour*.

Revenons à notre extrait. La parenthèse à la lourdeur de l'atmosphère créée par le rire, cet intermède au récit d'Isabelle, est cependant de courte durée, puisque celle-ci continue son récit de plus belle. Se faisant porte-parole d'elle-même et des autres membres de son équipe d'employées civiles temporaires, elle relate comment elles se sont « données au maximum » (ligne 778), et qu'elles ont fait des erreurs, mais que cela ne pourrait justifier leur renvoi ou le non-renouvellement de leur contrat, puisque « tout le monde a fait [des erreurs] » (ligne 779). Ce faisant, Isabelle conteste un lien de causalité potentiel, une interprétation de la situation qui pourrait être faite par d'autres, que ce soit ses supérieurs ou les gens présents à la discussion. Ce à quoi Judith répond par l'*ajout d'un exemple* supplémentaire, le fait qu'elle aussi a fait des erreurs, qui sert à appuyer l'assertion tacite d'Isabelle à l'effet qu'on ne pourrait pas la renvoyer pour ça, puisque tout le monde a fait des erreurs, *même les policiers*, comme le démontre l'ajout de Judith. En ce sens cette phrase sert aussi d'*ajout d'approbation*.

Isabelle continue son récit en posant la situation précaire des employées civiles temporaires de leur section comme une rupture au script canonique de l'organisation, mot qu'utilise Bruner pour décrire le cours « normal » des choses (1991, p. 11), cours qui doit être brisé pour qu'une succession d'événements soit digne d'être racontée comme une histoire. Ici, le script canonique qui se dégage du récit d'Isabelle est double. Les deux situations « normales » qui devraient prévaloir sont, soit, comme dans le cas des employés de la fonction publique, après un certain temps, que l'on révisé la situation de l'employé pour lui donner sa permanence, soit que l'on l'engage tout de suite dans un poste permanent. En effet, Isabelle semble dire qu'« avant », les postes d'employés civils étaient tous permanents, et donc que leur situation constitue une violation de ce cours

normal et attendu des choses. Louise, également employée civile temporaire, renchérit sur l'aspect incertain de leur situation en disant « c'est flou » (ligne 789), ce qui constitue un *ajout créatif* au récit d'Isabelle. Said (qui est policier) en remet également, en faisant un *ajout d'information*, en parlant des conséquences probables de cette situation : « Tu peux pas faire des projets... » (ligne 793). Isabelle continue son récit de la situation, en ajoutant des éléments au récit (elles se sont fait dire qu'elles pouvaient se faire suspendre de leur travail pour un mois, ligne 795). Elle prête également des intentions à ses supérieurs, contribuant à définir leur identité, en montrant qu'ils sont prêts à laisser partir des employées compétentes et dévouées (elle-même et ses collègues ECT) et qu'ils ne se préoccupent pas du fait que celles-ci pourraient perdre leurs avantages sociaux. Pour donner plus de poids à cette assertion, elle cite Judith, qui a fait une intervention en ce sens plus tôt dans la discussion. Une partie de l'identité des gestionnaires intermédiaires de l'organisation est ainsi créée par le récit d'Isabelle, comme la sienne et celle du groupe « employés civils temporaires ». À la toute fin de l'extrait leur identité est constituée comme étant « entre-deux », c'est-à-dire à mi-chemin entre les policiers et les membres de la fonction publique, avec des fonctions spécifiques pour lesquelles on a créé cette catégorie d'employés. Isabelle légitime ainsi leur raison d'être, et renforce encore une fois le caractère absurde de la précarité de leur situation d'emploi.

4.3.4 Le rôle de l'Autre

Tout ce monde du texte créé par Isabelle que nous avons vu à la section précédente et qui énonce des possibilités d'être particulières pour les membres civils, à partir de leur raison d'être, jusqu'à leur précarité actuelle, qui constitue un accroc au script canonique de la situation d'emploi, sera légitimé et appuyé par deux narratifs dont les principales auteures

sont Ana et Louise, deux autres employées civiles. Isabelle reviendra aussi ajouter un narratif à l'appui. Ces récits surviennent environ une heure plus tard dans la discussion à l'unité spéciale 2, alors que le sujet du statut précaire des employés civils temporaires revient au cœur de la conversation.

- 2222 Ana : -quand moi j'ai été engagée, non mais, pour dire les membres civils, on
2223 parle de membres civils permanents parce que ça existait pas des
2224 temporaires dans le temps que moi j'étais engagée. La raison d'être pour
2225 les membres civils c'est pour remplacer des policiers-
2226
- 2227 Louise : Ouais, ouais.
2228
- 2229 Ana : -parce que des policiers va s'asseoir dans un bureau huit heures par jour
2230 pour faire de l'écoute [électronique], pour faire le vidéo, quand il devrait
2231 être sur la route, sua job.
2232
- 2233 Louise : C'est ça qu'on pense aussi mais moi je te dis qu'y a deux, y'a juste deux
2234 gestionnaires dans notre cas. Y'en a un que lui, y se dit « Bon, les
2235 employés civils temporaires on a pas vraiment besoin d'eux autres, on
2236 devrait mettre nos recrues là ».
2237
- 2238 Said : Ben justement il faut pas revenir à la case départ.
2239
- 2240 Ana : C'est pas vrai, il devrait retourner en arrière-
2241
- 2242 Louise : Ouais mais-
2243
- 2244 Ana : -quand les membres civils ont été-
2245
- 2246 Said : ont été créés.
2247
- 2248 Ana : -formés,-
2249
- 2250 Said : Ouais.
2251
- 2252 Ana : -créés. La raison pour laquelle qui ont été formés. Parce que quelqu'un
2253 dans le temps dans le 1980, 50, *whatever*, en 1950 parce que moi j'ai
2254 commencé en '65, y'ont vu que y'avait une nécessité d'avoir des
2255 personnes qui n'étaient pas des policiers-
2256
- 2257 Isabelle : Ouais ça coûte moins cher.
2258

2259 Ana : Ça coûte moins cher premièrement, pis deuxièmement le policier est là
2260 pour faire la job de police, pas une job de, de,-
2261
2262 Tous : -de bureau !
2263
2264 Louise : Non, non je comprends.
2265
2266 JB : Pis ça ça pas nécess, vous avez peut-être pas nécessairement besoin d'être
2267 un policier pour faire ça.
2268
2269 Ana : C'est ça, c'est ça !
2270
2271 Louise : Non mais moi je suis parfaitement d'accord, je vous dis juste que y'a, on a
2272 deux personnes, pis y'a une personne qui tient à nous vraiment en tant
2273 qu'employés civils temporaires au niveau du travail, pis la personne pense
2274 comme ça, ok « les gars devraient sur la route, y'ont pas à être assis en
2275 arrière d'un ordi toute la journée », pis t'as l'autre personne où est-ce que
2276 « ah les employés civils temporaires, pffff ».
2277
2278 Ana : Cette personne devrait écrire pour vous.
2279
2280 Isabelle : Y'a même quelqu'un qui nous a déjà dit, y'a un employé civil temporaire
2281 qui a posé une question à quelqu'un, pis la réponse a été « on va-tu finir
2282 par un jour par, être capable d'être membre civil ou quoi que ce soit ».
2283 Employé, civil, [temporaire.
2284
2285 Louise : [temporaire.
2286
2287 Isabelle : « Si tu veux quelque chose à temps plein cherche-toi d'autre chose ».
2288
2289 Louise : Ça le dit. Employé. Civil. Temporaire.
2290
2291 Isabelle : J'ai dit « on le sait que c'est temporaire mais regarde après un certain
2292 temps est-ce qu'on peut-
2293
2294 Ana : Tu peux devenir permanent.
2295
2296 Isabelle : -avoir une petit carotte au bout, peut-être que tu vas devenir permanent ».
2297
2298 JB : Ben oui, ben oui.
2299
2300 Isabelle : Mais on s'est fait dire carré par quelqu'un haut placé,-
2301
2302 JB : Ah oui ?
2303
2304 Isabelle : - « regarde c'est non c'est... »

2305
 2306 JB : Ayoye.
 2307
 2308 Louise : Employé civil temporaire.
 2309
 2310 Isabelle : Pis c'est une personne qui a dit justement que si on était pas là c'était
 2311 correct ben cette personne là le voit comme ça.
 2312
 2313 JB : Ok.
 2314
 2315 Ana : C'est quelqu'un qui, comme on dit en anglais « *he's missing the boat* ».
 2316 Parce que le principe de la GRC c'est de d'être policier pis de faire la
 2317 police pis c'est pas de faire (..)-
 2318
 2319 Isabelle : Ouais d'être sur la rue, pis de faire la surveillance.
 2320
 2321 Ana : -ça c'est un soutien qu'on donne, qu'on donne aux membres. Fait que c'est
 2322 un soutien-
 2323
 2324 Louise : Parce que nous autres tsé-
 2325
 2326 Ana : -c'est un groupe de soutien, je comprends pas.

Dans cet extrait on retrouve premièrement deux narratifs qui s'entrecroisent, celui d'Ana et celui de Louise. Celui d'Ana témoigne d'une évolution du statut des employés civils dans la GRC. Quand elle a été engagée, les employés civils avaient tous un poste permanent, ils étaient là pour appuyer les policiers dans leur tâche, dans la réalisation de la mission de l'organisation. Elle cite en exemple le type de tâche que peuvent accomplir les employés civils, des tâches qui n'exigent pas nécessairement d'être policier : faire de l'écoute électronique et de l'observation grâce à des caméras de surveillance. Ici, l'ipse de l'organisation, son fonctionnement actuel, va à l'encontre de son idem, sa mission, qui consiste à maintenir les policiers sur la route. L'organisation, à travers son fonctionnement (ipse) n'a relevé que partiellement le défi positif proposé par son idem, sa mission, en continuant d'engager des membres civils permanents pour compléter le

travail des policiers. Les membres civils sont engagés, mais de façon temporaire, et certains superviseurs et personnes haut placées ne voient pas leur rôle comme étant essentiel. En effet, Louise enchaîne en disant que l'un des facteurs expliquant leur situation problématique est la présence dans leur section d'un gestionnaire qui ne voit pas le rôle de soutien des employés civils comme étant essentiel à la mission de l'organisation, et croit plutôt que des policiers recrues pourraient effectuer ce travail de soutien (lignes 2234-2236). La promesse n'est donc que partiellement tenue, et l'idem des employés civils, leur rôle de soutien, est en tension avec la mission de l'organisation, dont la performance actuelle ne relève que partiellement le défi, le déni au temps qui lui avait été proposé par l'idem des membres civils (leur rôle de soutien), ainsi que par l'idem de l'organisation, le travail policier, qui est à l'origine de la création de la catégorie d'employés « membres civils » afin de garder ses policiers sur la route et donc de continuer à remplir sa mission.

Ces échanges donnent ainsi lieu à la construction de l'identité et du rôle des policiers. On pourrait penser qu'il y a un partage du même ensemble de significations (*interpretative package*) (Smith & Windes, 1997, p. 29), qui confirme cette création de sens ainsi que celle réalisée au détachement que l'on a vue dans les autres extraits, une conception selon laquelle un « vrai » policier est sur la route, et non devant un bureau. La mission de l'organisation, réalisée à travers le travail des policiers, est ainsi en jeu, et le rôle des employés civils est présenté comme étant essentiel à la complétion de cette mission, en permettant aux policiers d'être sur la route plutôt que d'être devant un écran de télévision ou d'ordinateur.

Citant Gamson et Modigliani (1992; 1989, cités par Smith & Windes, 1997), Smith et Windes introduisent la notion d'*interpretative packages* pour parler des ensembles de significations qui se développent autour d'une question d'enjeu public (1997, p. 29). Les protagonistes d'un débat public ont recours à ces répertoires de significations, que l'on peut aussi appeler « ensembles de significations », afin de déployer des symboles qui nourrissent leur argumentaire et ainsi soutenir adéquatement leur position. Ces ensembles de significations font partie de l'*issue culture*, la culture qui se développe autour d'une question d'enjeu public, définie comme : « an "ongoing discourse that evolves and changes over time... [consisting of] the metaphors, catchphrases, visual images, moral appeals, and other symbolic devices that characterize this discourse" » (Smith & Windes, 1997, p. 29). Bien qu'il s'agisse ici d'un article mobilisant essentiellement la rhétorique et parlant des controverses publiques, je crois qu'il est possible d'emprunter cette notion théorique à ces auteurs afin de comprendre comment se manifeste le rôle de l'Autre dans la construction conjointe des narratifs de soi dans l'organisation. En effet, si on considère le rôle des policiers en lien avec la mission de l'organisation comme étant controversée dans la GRC, alors il est possible d'envisager qu'une *issue culture* s'est développée dans l'organisation autour de cette question. Une culture faite de symboles tels que des métaphores et des phrases accrocheuses, d'images visuelles et de principes moraux, qui servent de ressources dans la configuration des narratifs et qui contribuent à la distanciation produite par le texte. Par exemple, la métaphore des « policiers de bureau », déployée à travers des expressions comme bureaucrates, fonctionnaires, etc., sont autant d'expression auxquelles ont recours les policiers et les membres civils afin de prendre position à propos de ce que devrait être le rôle des policiers, et, par extension, la mission

de l'organisation. D'autres exemples d'expressions accrocheuses se trouvent facilement dans les données, comme le fait que les policiers disent se sentir « menottés » par la lourdeur du système : « Avec des menottes. On est supposés mettre les menottes à quelqu'un qu'on arrête mais nous autres ils nous les ont mis les menottes. » (Détachement, lignes 1415-1416). Ces expressions et les récits qui les mettent en jeu contiennent des assertions et des principes de base qui sous-tendent la compréhension du travail des policiers en général. Fletcher (1996) a montré dans son étude comment les narratifs dans les organisations policières avaient pour effet, entre autres, de promouvoir certaines conceptions sur le travail de police au détriment d'autres (p. 36). Ainsi, l'Autre se manifeste par des symboles qui font partie d'*issue cultures* et d'ensembles de significations qui se développent dans l'organisation autour de certains enjeux considérés comme importants par les membres. Ces ensembles de significations sont partagés et véhiculés afin de décrire un monde extérieur à l'individu, produisant ainsi l'altérité. Mais ils sont ensuite appropriés grâce à l'interprétation, ils sont fait « propres » par les membres afin de se comprendre soi-même, mais aussi afin de décrire leur réalité et celle de l'organisation. Par leur incorporation dans les narratifs et l'appropriation dont ils sont l'objet grâce à l'interprétation, ils sont transmis à de nombreux membres et viennent nourrir les *issue cultures* de la GRC.

Il est important de noter que les *issue cultures* se développent également à l'extérieur de l'organisation, autrement dit dans la sphère publique en général. Le travail des policiers étant souvent au cœur d'événements de l'actualité et étant régulièrement considéré comme une question d'enjeu public, des *issue cultures* se développent dans la société dont fait partie la GRC et ses membres, produisant ainsi des ensembles de significations

qui viennent potentiellement, et fort probablement, influencer et nourrir les *issue cultures* de l'organisation, notamment autour du travail des policiers. Ainsi, l'Autre se manifeste par des ensembles de significations issus de l'organisation, mais ces derniers sont nourris par les discours véhiculés dans la société en général. Comme le disent Clarke et al. en citant McAdams (1996, p. 298, cité par Clarke et al., 2009, p. 327) : « It is well attested that the kinds of stories that a person tells about themselves reflects the 'local' 'world of stories within which the individual lives, acts, and narrates' ».

De plus, dans le cas de la GRC, on peut supposer que la mise en scène hautement négative des « policiers de bureau » dans toutes sortes de contextes et de récits constitue un aspect des ensembles de significations qui se rapportent à l'essence du travail des policiers, et qui contribue à définir le travail de police légitime comme celui se déroulant « sur la route ». On comprend que la suite logique est « en train d'arrêter des criminels », plutôt que derrière un ordinateur à remplir des formulaires ou produire des documents écrits. D'ailleurs, comme le disent Smith et Windes (1997), il n'est pas rare que les ensembles de significations contribuent à définir des identités collectives, en particulier en ayant recours à des descriptions antagonistes : « interpretative packages contain collective self-characterization forged by antagonistic depiction » (p. 30). Dans ce cas-ci, il s'agit d'opposer l'identité du policier de bureau avec celle du policier sur la route, afin, bien sûr, de promouvoir et défendre la seconde. Cela n'est pas sans rappeler l'étude de Sveningsson et Alvesson (2003), dans laquelle ils consacrent une partie de leur analyse en profondeur de la constitution de l'identité managériale à l'étude des constructions métaphoriques qui permettent au sujet de leur analyse de se construire une « anti-identité ». Cette dernière permet aux employés de contester des aspects négatifs de leur

travail desquels ils veulent se dissocier (Sveningsson & Alvesson, 2003, p. 1184). Cette tension identitaire se trouve au cœur de la compréhension des changements que vit la Division C (dont plusieurs ont été évoqués au détachement), en particulier le retour aux mandats primaires. La narration met donc en tension les dimensions fixe et changeante de l'identité de l'organisation en ce qui a trait à sa mission, qui a évolué au fil du temps. L'idem des policiers et des membres civils, c'est-à-dire la dimension stable de leur identité reliée à leur interprétation de leurs tâches et de leurs rôles, est également mis en tension avec la performance (l'ipse) de l'organisation, reliée aux changements tels que le retour aux mandats primaires.

Ainsi donc, au même moment que l'on contribue à définir l'identité des policiers, on crée aussi l'identité des membres civils. Premièrement, leur identité est distincte de celle des policiers, bien que leur travail soit complémentaire et essentiel à la mission de l'organisation. Le récit d'Isabelle, qui fait suite à ceux d'Ana et Louise et qui commence à la ligne 2280, met en scène un employé civil temporaire qui demande à quelqu'un de l'organisation s'il y a des possibilités d'obtenir une permanence, éventuellement. Selon ses dires, la personne a répondu en reprenant le titre « employé civil temporaire », fixant la dimension « temporaire » comme élément essentiel du nom de la catégorie d'employé. Il y a donc deux définitions de la catégorie « employé civil » en jeu. Premièrement, celle créée par le récit d'Ana, qui définit les employés civils comme ayant un rôle de soutien essentiel à la mission de l'organisation, puis il y a le récit d'Isabelle, construit conjointement avec Louise et d'autres participants à la conversation, qui met de l'avant un récit dans lequel des gens de l'organisation tendent à cristalliser le terme « temporaire » comme étant partie constitutive de l'identité des employés civils. Le récit

de Louise avait précédemment ouvert la porte à cette possibilité, en mettant de l'avant le fait que parmi les deux gestionnaires de leur section, l'un voyait les employés civils comme étant importants, et l'autre non. Ce faisant, son récit effectuait une transition à partir du récit d'Ana, qui mène ensuite au récit initié par Isabelle, qui décrit une façon différente de définir les employés civils et leur rôle de la part d'un superviseur. On remarque que Isabelle met initialement en scène un employé civil qu'on pourrait qualifier de « générique » (lignes 2280 et 2281), mais quatre tours de parole plus loin, on comprend qu'il s'agit d'elle-même (ligne 2291), qui s'est fait dire de changer d'emploi si elle cherche un emploi permanent. Plus loin, on comprend que la personne qui lui a dit cela était « haut placée » (ligne 2300) dans la hiérarchie de l'organisation. La participation d'Ana au récit dépeint cet individu comme celui qui « manque le bateau », car il ne comprend rien à la mission de la GRC. On voit bien ici la défense d'un point de vue par rapport à un enjeu particulier, faisant potentiellement l'objet d'une controverse, nommément la nature du travail de policier. Ce faisant Ana ramène encore une fois une conception du travail de policier comme en étant un de « faire de la police », traduit par Isabelle comme « être sur la rue » (ligne 2319).

Notons finalement le fait que Louise participe activement à la constitution du récit d'Isabelle, à partir d'*ajouts d'information* (ligne 2285), et de *répétition* (ligne 2289 et 2308). On a ici affaire au rôle des tiers dans la construction conjointe des récits. Il y a potentiellement refiguration, étant donné que le récit d'Isabelle semble plausible pour Louise, par rapport à sa vision de la situation. Cette interprétation est partagée tellement étroitement que la construction conjointe est très serrée, les deux collègues disant même parfois le même mot en même temps pour compléter le récit (lignes 2283 et 2285). La

refiguration d'Ana semble aussi proche de celle de ses collègues, étant donné qu'elle effectue un ajout pertinent au récit (ligne 2294), même si son expérience de base est différente, ayant vécu une époque où les employés civils étaient embauchés de façon permanente dès leur entrée dans la GRC.

Afin de conclure cette section, rappelons que nous avons vu, avec le modèle de la mission de l'organisation, comment les narratifs identitaires permettent de négocier les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité de l'organisation, mais aussi comment la dimension stable de l'identité des individus et de certaines identités collectives peut aussi être mise en tension avec l'aspect changeant de l'identité de l'organisation à travers la narration. Nous avons vu comment le modèle de la mission de l'organisation, en tant que modèle de permanence dans le temps qui fonctionne sur le mode de la promesse, permet de réaliser cette médiation. Plusieurs identités sont ainsi simultanément construites dans la narration conjointe, qui peut constituer une façon de répondre aux besoins personnels reliés à la définition de soi qui déclenchent justement ces exercices de création de sens, ou *sensemaking*. La médiation effectuée par le narratif permet également de gérer l'apparence d'antagonismes et de contradictions dans les identités des membres, par exemple en ce qui concerne la distinction entre « l'appartenance » à l'organisation et « la fierté » reliée au travail de policier. En ce qui a trait à la performance des narratifs identitaires construits conjointement, nous avons vu que les émotions ont un grand rôle à jouer dans la création de sens, étant liées aux attentes et à l'identité des participants, et plus précisément en signifiant à l'occasion des intentions inavouées, ou en permettant de faire passer un malaise. Nous avons aussi vu l'importance du script canonique dans la construction des narratifs identitaires,

permettant de tracer un trait entre un « avant » et un « après » qui permettent de configurer le narratif. La rupture du script canonique est aussi ce qui cause le besoin de séparer les protagonistes de l'histoire en « nous versus eux ». Cela contribue à légitimer les quêtes contradictoires et à définir des identités collectives par la médiation narrative. Finalement, nous avons vu comment il est possible de comprendre le rôle de l'Autre à partir des notions d'ensembles de significations et d'*issue culture*. Ces concepts constituent des manières de décrire des répertoires de significations socialement partagés entre les membres de l'organisation et dans la société, qui viennent nourrir le processus de construction et d'interprétation des narratifs identitaires lors de la distanciation, et *a fortiori*, viennent enrichir la création de sens qui en découle.

Chapitre 5 : Discussion des résultats

« C'est la faute de l'imagination. La mémoire a eu beau engranger les odeurs de marinade et de confitures à la haute saison, d'ozone après la pluie, de trèfle et de foin fraîchement coupé, d'herbe à ourdarde qui pourrit sur les grèves, de la flanellette des pyjamas d'hiver sortis du coffre de cèdre, de la neige fondante, de la pluie chuintante... que voulez-vous que j'en fasse, de ces relents d'un autre temps qu'autant en emporte le vent? Je ne peux les conserver qu'en les confiant à sa rivale, la folle du logis. Qu'elle le veuille ou non, la mémoire se laissera dépouiller, peu à peu par l'imagination qui lui empruntera jusqu'à sa dernière chemise sans rien promettre en retour, ou plutôt si, en lui faisant miroiter de changer la chemise en robe de princesse, et une citrouille en carrosse doré. »
Antonine Maillet, *Fais confiance à la mer; elle te portera* (2010, p. 39-40)

5.1 Considérer l'aspect temporel de l'identité

À la lumière de cette analyse, je peux affirmer qu'il est fondamental de considérer dans une théorie de l'identité que la production des identités individuelles et collectives convoque deux aspects temporels de l'identité : la stabilité et le changement. Ces aspects temporels de l'identité sont construits à travers des textes émis par les individus en interaction. Selon Ricœur (1984), il faut agir pour percevoir le temps (p. 46-47), et c'est en mobilisant des textes sous forme de narratifs que les différentes modalités du temps se perçoivent et se comprennent. L'inertie et le changement sont ainsi créés discursivement à travers une perception du temps active, et ont des effets concrets en ce qu'ils créent des tensions dans le soi et dans le « nous », tensions que l'on doit gérer (sans nécessairement les résoudre) afin de comprendre qui nous sommes. En résulte un processus réflexif, dans lequel on crée discursivement et dans l'agir les identités qui nous affectent et nous entourent. En retour, ces identités ont un effet sur nos actions subséquentes (Weick, 1995). La dimension temporelle de l'identité, conceptualisée sous la dualité stabilité-changement, est donc essentielle à une compréhension de l'identité en contexte organisationnel.

Giddens (1987) nous permet de mieux comprendre cette idée, exprimée sous d'autres termes, dans le cadre de la théorie de la structuration. Affirmant que le temps est « peut-être l'élément le plus énigmatique de l'expérience humaine », mais que ce dernier est « aussi un trait banal et évident de la vie de tous les jours », il propose de distinguer le temps « réversible » du temps « irréversible » (Giddens, 1987, p. 84). Le temps réversible réfère à la « durée de la vie quotidienne » qui, selon lui, ne s'écoule pas dans une seule direction. Ce temps de la vie quotidienne est l'objet de routines, d'une certaine récursivité, de telle sorte qu'il s'écoule dans la répétition et le recommencement (Giddens, 1987, p. 84). Ce temps récursif, on pourrait l'associer à l'inertie, c'est-à-dire qu'il s'écoule sans qu'il y ait de changement perceptible. Les jours qui s'écoulent sont entendus comme étant « pareils » les uns aux autres, en raison des routines et des répétitions, de telle sorte que le « même » perdure et confère une stabilité au temps. La vie des institutions est aussi marquée, pour Giddens, par ce temps réversible : « Tous les systèmes sociaux, peu importent leur taille et leur étendue, expriment les routines de la vie sociale quotidienne, et, en même temps, sont exprimés dans ces routines » (Giddens, 1987, p. 85). On retrouve ici l'idée de récursivité entre la perception du temps et sa configuration dans les narratifs, qui créent les identités qui conditionnent nos actions, et ces mêmes actions qui conditionnent la création des identités (Weick, 1995). C'est là l'idée de « dualité du structurel » qui se trouve au cœur de la théorie de la structuration, et qui est également à l'œuvre dans la construction et le maintien de l'identité, qui serait perçue, dans ce cas, comme une structure dans le processus récursif (Scott et al., 1998).

Il est à noter qu'une telle conception du « même » diffère quelque peu de celle proposée par Ricœur, pour qui le même ne peut pas se voir dans la répétition. La répétition serait

plutôt une façon de conjuguer le même et la performance (l'ipse et l'idem), à la manière du caractère. Dans ce modèle de permanence dans le temps, on a une évolution qui se présente comme un même. Il y a des itérations subséquentes et toutes différentes les unes des autres, mais qui ont pourtant la même apparence, qui sont perçues comme étant « pareilles », ce qui confère stabilité à la vie quotidienne et à la vie des institutions. Ainsi, malgré cette différence dans la conceptualisation, ces deux conceptions du temps se complètent, car Ricœur nous donne une explication plus fine de ce que peut constituer le temps réversible, en nous montrant comment peuvent se conjuguer l'idem et l'ipse dans le modèle du caractère.

Au temps réversible, Giddens oppose le temps irréversible, qui s'applique pour lui au temps de vie d'une personne. Ce temps s'écoule dans une direction, vers une finalité qui est la mort : « La vie d'une personne « passe », de façon irréversible, au fil de la vie de son organisme » (Giddens, 1987, p. 85). Cette conception du temps introduit la notion de changement, la différence, alors que l'on ne peut revenir en arrière dans le déroulement des événements, qui donne lieu à une altération irréversible du cours des choses. Ainsi, Giddens propose lui aussi que deux sortes de temporalité se distinguent dans l'expérience humaine. À la différence de Ricœur, il ne met l'accent que sur la première pour la compréhension du processus récursif qui mobilise les structures telles que l'identité. Pour Ricœur, il est nécessaire de faire intervenir les deux types de temporalité dans la conception de construction des identités.

C'est ce que nous avons vu dans mes analyses, alors que la vie de l'organisation était marquée à la fois par le temps réversible et le temps irréversible dans les narratifs des employés. En effet, le changement (tel que vécu, ou espéré, attendu) était au cœur des

extraits analysés, (sélectionnés, il faut le dire, en raison de la présence des modèles de permanence dans le temps dans les narratifs). Ainsi, nous pouvons nuancer l'affirmation de Giddens à l'effet que la vie des institutions est marquée essentiellement par le temps réversible. Certes, la stabilité dans la répétition des routines est certainement un trait essentiel de la vie de la GRC, mais plusieurs épisodes de changement ayant chamboulé la vie de l'organisation dans les dernières années ont permis de concevoir le temps qui l'affecte comme étant également irréversible, c'est-à-dire marqué par le changement et l'évolution. La GRC ne peut pas revenir en arrière, après les changements qui l'ont affectée, ce qui n'est pas sans conséquences pour sa propre identité, mais aussi celles de ses membres, dont les aspects stables de l'identité sont en tension constante avec ces changements (souhaités, dans le cas du modèle de la tradition, ou décriés, dans le modèle de la mission). En effet, mes analyses ont montré que la dimension temporelle des identités est particulièrement saillante dans les narratifs organisationnels en période de changements. On pourrait même dire, dans le cas de la GRC, de bouleversements. Nous avons vu dans les données que les deux modèles de permanence dans le temps propres à la GRC, soit la tradition et la mission de l'organisation, donnaient lieu à une définition du changement soit comme quelque chose de souhaitable, quoique difficile à réaliser à cause du poids de la tradition, soit comme une menace à la mission de l'organisation, incarnée par une certaine conception du travail de policier et de son rôle dans la société. Le changement, dans ces deux cas, doit se faire dans la continuité, en harmonie avec les identités multiples des employés de l'organisation. D'où les conflits, les paradoxes, les tensions, pouvant être gérés par la narration. Par exemple, pour les membres plus jeunes

l'organisation doit s'adapter à leurs caractéristiques et leurs besoins. Pour les membres plus âgés l'organisation ne doit pas se dénaturer en changeant.

Ainsi, l'organisation, selon la dimension temporelle de son identité, peut être conçue comme une personne, ou du moins une entité, qui progresse dans la vie, ayant une histoire à configurer, à interpréter et à redéployer. Une histoire qui se déroule et qui n'offre pas de possibilités de revenir en arrière. Par contre, ce temps irréversible est également couplé au temps réversible, ce que le modèle de l'identité narrative de Ricœur nous permet de voir, à travers les modalités de tensions dialectiques entre ces deux temporalités incarnées dans les modèles de permanence dans le temps.

5.2 Problématiser plusieurs types d'identités

Mon étude a aussi permis de montrer qu'il est nécessaire de problématiser plusieurs types d'identités afin d'étudier l'identité en contexte organisationnel, et ainsi saisir dans un même mouvement plusieurs dimensions du phénomène identitaire. Bien que les notions d'identité individuelle, d'identité collective (professionnelles, ou de groupe), et d'identité organisationnelle soient des constructions théoriques, elles sont utiles pour cerner divers aspects de l'identité telle qu'elle se construit dans le contexte organisationnel et ce, de façon concomitante, à travers un même processus : la construction conjointe des narratifs. En effet, décrire la construction de l'identité en ne mettant l'accent que sur une seule de ces identités limite la compréhension que l'on peut avoir de ce phénomène. En disant qui elle est, toute personne mobilise et réactualise nécessairement des identités collectives et des identités institutionnelles auxquelles elle s'identifie ou non, de même que celles qu'elle s'est appropriées dans le passé. Même le récit autobiographique le plus personnel qui soit convoque toutes ces identités, comme on le voit dans mon analyse, ou dans

l'étude de Watson (2009). Ce dernier étudie l'autobiographie d'un gestionnaire, à l'aide de sa propre définition du concept d'*identity work* :

« the mutually constitutive process in which people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives. » (Watson, 2008a, p.129, cité par Watson, 2009, p. 431).

Le phénomène identitaire peut donc être difficilement circonscrit à un seul type d'identité dans une étude sérieuse qui vise à le cerner dans toute sa complexité.

C'est ce que j'ai fait dans l'analyse des données, qui a permis de voir concrètement comment était effectuée la construction concomitante de toutes ces identités. Tout d'abord, ce phénomène était lié à la dimension temporelle, puisque nous avons vu comment les narratifs donnaient lieu à une négociation des dimensions fixe et changeante de plusieurs identités, et ce, de façon simultanée. Par exemple, la dimension stable d'identités personnelles (un policier, un membre civil) et collectives (la génération y, les femmes) était mise en tension avec la dimension changeante d'identités collectives (les gestionnaires de la GRC) ou de l'identité de l'organisation. Ainsi l'aspect stable ou changeant de plusieurs identités était confronté à l'aspect stable ou changeant d'autres identités ou de l'identité de l'organisation dans les narratifs, grâce aux modèles de permanence dans le temps qui constituaient la modalité de mise en tension.

Qui plus est, la construction concomitante de plusieurs types d'identités était réalisée grâce au phénomène de construction conjointe des narratifs, incarnée par les typologies de la refiguration que j'ai pu documenter. Plusieurs personnes différentes intervenaient dans le processus de configuration des narratifs, et ce, de diverses manières (en ajoutant

des informations, en reformulant, en répétant, en nuancant, etc.), ce qui nous a permis de voir la refiguration à l'œuvre, c'est-à-dire l'appropriation faite par les divers protagonistes de la conversation. Chaque personne impliquée construisait ainsi sa propre identité individuelle, grâce à la dynamique de distanciation et d'appropriation. De plus, chaque membre de l'organisation négociait également des identités collectives, en s'associant et se dissociant à des groupes ou des catégories sociales, et en contribuant à cristalliser ou à contester des traits caractéristiques de ces identités. Chaque membre de la GRC participant à la discussion contribuait finalement à construire l'identité de l'organisation en la mettant en scène dans les narratifs co-construits, permettant à plusieurs identités organisationnelles de se côtoyer dans l'imaginaire des membres, ainsi que dans les répertoires de significations propres à l'organisation.

Ainsi, deux aspects du phénomène de narration, liés dans la réalité, mais qu'il a été possible de distinguer analytiquement, nous permettent de comprendre l'importance d'étudier ensemble les identités individuelles, collectives et de l'organisation. Leur construction concomitante est réalisée à la fois par la mise en tension des diverses temporalités leur étant reliées, mais aussi par la construction et la refiguration conjointes des narratifs.

5.3 Narrativité

Cette étude a également permis de montrer une fois de plus comment le narratif, étant une forme privilégiée de construction de sens (Bruner, 1991), a un rôle prépondérant à jouer dans la construction des identités. Le narratif de la vie de tous les jours permet de créer du sens en donnant la possibilité à la personne qui se raconte de comprendre les événements vécus et de les intégrer dans une construction de sens plus large, que l'on

pourrait appeler le récit de vie. Les nouveaux épisodes sont ainsi intégrés aux plus anciens dans un tout *cohérent*, par l'attribution de sens donné aux événements par le récit, ainsi que par le travail continu de refiguration. En effet, en s'appropriant le récit d'événements vécus, mais dont la transformation en texte a créé une distance avec le soi, les gens intègrent à leur récit de vie des épisodes inédits. Ces derniers s'inscrivent soit en continuité avec leurs dispositions stables et continues, soit ils effectuent une rupture qui marque une évolution, un changement. Dans la narration, les événements sont donc concordance ou discordance. Concordance lorsqu'ils marquent la continuité et s'inscrivent dans une routine : ils correspondent alors à un ordre dans la vie des individus (Ricoeur, 1990, p. 168) et contribuent à renforcer les dispositions stables de l'identité. Ils s'inscrivent ainsi dans un temps réversible, si l'on reprend les termes de Giddens (1987). Les événements sont en discordance s'ils effectuent une rupture au script canonique, s'ils sont nouveaux, inattendus, incongrus. Par contre, le mécanisme de la mise en intrigue rétablit la concordance, puisque ces événements contribuent à faire avancer le récit (Ricoeur, 1990, p. 169) et ainsi à faire évoluer l'identité du personnage. C'est ainsi qu'une médiation est opérée par la narration. Le temps irréversible est ici présent, puisque le récit avance et est l'objet d'un dénouement (certes temporaire), qui attribue du sens aux événements et les inscrit dans un tout cohérent. Grâce à la synthèse concordance-discordance, l'aspect aléatoire de l'avènement des épisodes de la vie a tellement sens qu'il est perçu comme un scénario prévu comme tel, comme si le destin des protagonistes était déjà déterminé à l'avance sous la plume d'un romancier. Nous savons que c'est plutôt grâce à la rétrospection, réalisée à travers la configuration et la refiguration des narratifs, que le « destin » est assimilé et approprié comme tel et produit l'identité, qui

informe la suite des choses pour les individus. Ce dernier mouvement est accompli grâce à la figuration, qui utilise le sens construit dans la refiguration pour informer la perception des événements subséquents. On peut donc dire que le cercle herméneutique, ainsi que la synthèse concordance-discordance, constituent deux des propriétés essentielles de la narration, et contribuent à son rôle central dans la production des identités et la médiation entre ses multiples dimensions.

Plus encore, les narratifs permettent de créer du sens en attribuant des rôles et des intentions aux protagonistes, en déterminant des liens de causalité entre les événements, en donnant de la valeur à un événement plus qu'à un autre, ainsi qu'en portant un jugement moral sur les actions réalisées par les acteurs. La mise en intrigue permet de réaliser toutes ces opérations narratives et constitue la clé de l'importance fondamentale des narratifs pour la création des identités individuelles, des identités collectives, mais aussi d'entités telles que les organisations. Cependant, cette mise en intrigue peut être fragmentaire et complexe. Elle peut être fragmentaire, car il n'y a nul besoin que toutes les parties structurelles du récit soient présentes pour que la construction de sens se fasse, comme en témoigne le concept d'*antenarrative* de Boje (2001). Cet auteur propose ce concept afin de rendre compte de l'aspect fragmenté et décousu des narratifs que l'on retrouve fréquemment en contexte organisationnel (Boje, 2001, p. 1-3). L'*antenarrative* n'est pas un anti-narratif, mais un préliminaire, une anticipation de narratif cohérent et complet (Boje, 2001, p. 1). Avec ce concept, Boje met l'accent sur les significations multiples que l'on peut donner aux événements, qu'il considère comme des fragments de narratifs. Il veut ainsi se dissocier des définitions plus classiques et plus rigides que l'on retrouve dans la littérature sur l'analyse de narratifs,

qui insistent sur le narratif comme un tout cohérent ayant une intrigue bien définie, comprenant un début et une fin. Par exemple, plusieurs récits peuvent rester en suspens, ou s'entrecroiser et se transformer l'un l'autre. Ils peuvent donc aussi être non seulement fragmentaires, mais très complexes, ce qui n'empêche pas la construction du sens de s'effectuer malgré tout, à travers le processus d'interprétation réalisé grâce aux trois étapes de la spirale herméneutique.

En accord avec le premier élément identifié dans cette discussion des résultats, je crois qu'il est également incontournable de mentionner le fait que les narratifs mettent en scène des modèles de permanence dans le temps (Ricoeur, 1990), qui permettent de créer les différentes temporalités de l'identité telles que la stabilité et le changement. Les narratifs créent également les tensions entre celles-ci grâce aux modèles de permanence dans le temps, mais permettent de les gérer et de les manipuler afin de donner du sens aux événements. La pertinence et/ou la validité du changement ou de l'inertie sera ainsi établie, à travers, par exemple, les aspirations ou les difficultés vécues par les protagonistes du récit.

5.4 L'interprétation des narratifs par la distanciation et l'appropriation

Si les narratifs sont d'aussi puissants outils de construction de sens et de création des identités, c'est parce qu'ils sont l'objet d'interprétation, par ceux qui les racontent, mais aussi par ceux qui les écoutent et qui participent à leur création. L'interprétation est un processus dynamique, comme l'explique Ricoeur (1990), en définissant les trois étapes du cercle herméneutique, la mimésis I, II et III. Bien que Ricoeur explique comment ces trois étapes sont accomplies au niveau individuel, cette analyse a démontré que cette conception est aussi éclairante dans les processus de groupes et qu'il peut s'avérer

judicieux de les utiliser comme outils théoriques afin d'analyser des discussions de groupe (par ailleurs peu utilisées comme données dans les études sur l'identité). Il est donc important d'étudier la création et l'interprétation des narratifs en contexte d'interaction, c'est-à-dire dans les conversations entre individus, afin de comprendre les enjeux identitaires dans l'organisation. En effet, c'est dans le processus de conversation que sont créés, altérés et négociés les narratifs identitaires, mais surtout qu'ils sont appropriés et interprétés par autrui, créant ainsi une création de sens collective et continue. Les narratifs créent donc du sens pour tous ceux qui participent à la discussion, étant au cœur d'un processus dynamique de construction conjointe et d'interprétation.

Ce processus repose sur la dynamique distanciation-appropriation, que suppose la production de texte. Produire un texte crée une distance avec le ou les auteur(s), car la configuration donne lieu à la description d'un monde vécu mais rendu « extérieur à soi » grâce aux symboles (pouvant faire partie d'ensembles de significations partagés de l'organisation ou de la société dans son ensemble), grâce aux aspects structurels du texte qui forment un narratif, mais aussi grâce à son aspect conversationnel, c'est-à-dire sa prestation en contexte. En résulte l'objectivation des événements vécus. S'ensuit l'appropriation de cette nouvelle configuration des événements, c'est-à-dire l'intégration de cette réalité objectivée dans une compréhension de soi, par l'individu lui-même et par autrui. Le couple distanciation-appropriation constitue donc le lieu de la rencontre avec l'altérité. Cette dernière se manifeste grâce à la description d'une réalité vécue mobilisant des textes et étant l'objet d'une performance conversationnelle, que le soi doit ensuite s'approprier pour se définir et se construire. À la rencontre de ce texte nous comprenons qui nous sommes, car on se rencontre soi-même et on rencontre l'autrui du quotidien

(collègues, collectifs, organisations), auquel on s'associe ou non afin de construire notre identité propre. C'est ainsi que se manifeste, s'intègre, l'altérité dans le soi. La description de ce processus tel qu'accompli concrètement par les membres de notre organisation, comme par exemple par le recours aux ensembles de significations dans la description des rôles de policier et de membre civil, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à notre troisième question de recherche, concernant le rôle de l'Autre dans la constitution des identités dans un contexte organisationnel.

On peut ainsi dire que l'identité est créée grâce à une *performance conjointe*, qui est à la fois *textuelle* et *conversationnelle*. Cette performance est conjointe, puisqu'elle est accomplie par plusieurs individus en interaction, qui construisent et interprètent ensemble les narratifs identitaires de façon dynamique. Elle est donc le fruit d'une activité identitaire complémentaire réalisée de façon dialogique. Les données ont en effet montré comment le groupe peut constituer une occasion de s'identifier à l'organisation, mais permet aussi aux membres d'exprimer et de gérer les tensions non résolues qui les mènent à ne plus s'identifier avec l'organisation ou avec certains de ses aspects. Une méthodologie qui repose sur l'observation d'acteurs en co-présence est donc on ne peut plus pertinente et particulièrement avisée pour étudier la construction d'identités. L'identité est aussi le résultat d'une performance textuelle, puisqu'elle exige la mobilisation de signes, de symboles, d'un langage mis en forme collectivement à travers un discours. Ce discours prend la forme de narratifs identitaires construits conjointement. Cette performance est finalement contextuelle, car des éléments de son contexte peuvent influencer son déploiement et son contenu. La référence ostensive, l'énonciation, ainsi que le contexte de l'interaction et son déroulement, autrement dit des éléments tels que les gens présents

et leurs interventions, ou les émotions qui surgissent, contribuent aussi à la construction des identités.

On voit également la dimension performative dans l'incarnation des rôles de l'organisation (comme le patron, ou l'employé), ou même l'incarnation d'identités collectives qui transcendent l'organisation ou non (comme l'identité professionnelle, générationnelle, ou de genre). Par exemple, le policier qui s'insurge contre les obstacles qui l'empêchent d'« être sur la route », parle en tant que policier, qui fait tout pour « mettre le méchant en prison ». Il joue ainsi devant son audience l'un des rôles principaux associés à sa profession. Ainsi, outre le contenu textuel des narratifs, la performance conversationnelle de ceux-ci revêt une dimension identitaire. Les actions formées par la construction conjointe des narratifs contribuent à mettre en place les identités, à les rendre concrètes pour les gens présents, au-delà du contenu des discussions. Mon analyse a montré, par divers exemples (la présence du groupe, le surgissement des émotions, le fait de se mettre en position de parler au nom de l'organisation, etc.), que le contexte permet une énonciation qui est d'ordre identitaire dans le contexte de construction conjointe de narratifs de soi et de l'organisation. Comme le dit si bien Czarniawska : « the process itself is recursive, [...] whereas actors perform actions, actions create actors, or rather their identities, within the context of a narrative, which in turn is created by actions and actors » (1997, p. 41).

Conclusion

Dans cette étude, j'ai montré une nouvelle fois, mais de façon originale, en quoi le phénomène de l'identité est quelque chose d'éminemment social. Cheney (1991) mentionne comment cette question a animé moult penseurs du 20^e siècle, de perspectives et d'approches différentes, de William James à Michel Foucault, en passant par Sigmund Freud, George H. Mead, Erik Erikson, Margareth Mead et Harold Lasswell (Cheney, 1991, p. 10). Cheney, qui s'inspire lui-même des écrits de Kenneth Burke (1950), montre la dimension rhétorique et stratégique de la construction simultanée des liens d'identifications par les dirigeants (Cheney, 1991). De mon côté, j'ai mis l'accent sur le côté spontané et émergent de ce processus, en adoptant une approche narrative et herméneutique ayant une dimension pragmatique. Cette recherche s'inscrit donc en continuité avec les travaux de Cheney (1991) et Czarniawska (1997), mais apporte un éclairage sur des aspects non abordés par ces auteurs, comme la dimension temporelle en particulier. La tension entre les dimensions stabilité et changement étant partie prenante du phénomène identitaire, il fallait adopter une approche théorique qui permît d'en rendre compte et de l'approfondir de manière significative et enrichissante. J'ai donc amené une nouvelle compréhension du phénomène de l'identité, en développant un cadre conceptuel puisant à la théorie herméneutique de Ricoeur, mais en étendant sa portée à l'étude de l'individu en interaction, donc l'individu de l'organisation, peu importe son rang hiérarchique ou son rôle dans l'organisation. Cet individu, dont le narratif fait l'objet de configuration conjointe et de refigurations spontanées (dont il est possible de tirer une typologie), est producteur de significations qui sont récupérées et interprétées par les autres participants à la discussion. Sont ainsi créées de façon concomitante les identités

individuelles, collectives, et organisationnelles, dont les dimensions temporelles sont reliées par la narration. Cette narration est construite à partir de textes produits de façon dialogique et est nourrie d'ensembles de significations, ce qui permet d'effectuer la distanciation nécessaire à l'intégration des narratifs dans une compréhension du soi et de la réalité. L'individu est ainsi l'auteur d'une prestation en contexte, que l'on pourrait appeler une performance identitaire, dont mon analyse a permis de comprendre certaines modalités.

L'objectif principal de cette thèse s'inscrivait dans la préoccupation de mieux comprendre le phénomène identitaire dans les organisations. Une lecture attentive de la littérature sur le sujet en communication organisationnelle et en gestion m'a amenée à identifier deux défis théoriques, qui se sont posés en tant que problèmes auxquels j'ai voulu apporter des éléments de réponse. Le premier défi concernait la difficulté ou la non-pertinence, pour certains auteurs, de théoriser conjointement les dimensions stabilité et changement de l'identité. Le second défi concernait la difficulté d'aborder simultanément la construction de l'identité personnelle, des identités collectives ainsi que celles de l'organisation dans une même étude, voire même de comprendre leur potentielle construction concomitante.

Une problématisation inspirée de la philosophie de Ricoeur (1990) m'a permis de définir des outils théoriques afin de relever ces deux défis. Les trois questions de recherche qui ont découlé de cette problématisation et qui ont guidé cette étude sont les suivantes : 1- Comment la narration permet-elle de gérer les tensions entre les dimensions fixe et changeante de l'identité dans un contexte organisationnel ? ; 2- Comment les identités personnelles, collectives et organisationnelles procèdent-elles les unes des autres dans la

narration ? ; 3- Comment se manifeste le rôle de l'Autre dans la constitution des identités dans un contexte organisationnel ?

Afin de répondre à ces questions, j'ai analysé des données tirées d'un terrain de recherche réalisé deux ans auparavant auprès d'employés de la Gendarmerie royale du Canada. Les conversations en groupes transcrites mot à mot ont été l'objet d'une analyse minutieuse grâce à une méthode d'analyse originale développée exclusivement pour cette thèse. Cette méthode était inspirée de l'analyse de conversation, mais avait plus largement recours à des concepts tirés de la philosophie narrative et herméneutique de Ricoeur (Ricoeur, 1984; Ricoeur, 1986; 1990). Cette opérationnalisation originale réalisée à partir d'une pensée essentiellement théorique et philosophique a permis de procurer des éléments de réponse aux trois questions de recherche identifiées préalablement, tirées de la problématisation et du cadre théorique.

Tout d'abord, cette étude démontre que la dimension temporelle est fondamentale dans la construction des identités et des liens d'identification, car ceux-ci évoluent au fil des événements, des changements, mis en récits dans une performance discursive, mais toujours pensés par les individus en fonction d'un même, d'un point de référence constant. Ainsi, l'un des aspects principaux de ma recherche par rapport à ce qui s'est fait jusqu'à maintenant en communication organisationnelle, c'est d'avoir montré la nécessité de tenir compte de la constitution de la force d'inertie, de stabilité, de permanence dans le temps perçue par les individus dans leur conception de soi, des autres, et de l'organisation. Les approches post-modernes et constructivistes que l'on retrouve abondamment dans la littérature récente sur l'identité individuelle et même sur l'identité de l'organisation, problématisent la dimension processuelle et performative de cette

identité mais négligent de montrer comment cette performativité est également productrice de la force d'inertie, de permanence dans le temps, comme dimension inhérente de la construction des identités des individus et des organisations. Or, comme je l'ai démontré dans l'analyse, les forces d'inertie, de stabilité, ainsi que de changement, doivent être toutes les deux prises en compte par le chercheur, car elles sont partie prenante de la compréhension que les participants ont de leur identité et sont les produits de processus de production concomitants. Le problème de l'identité ne peut pas être réduit à un *ipse*, c'est-à-dire à une performance. Comme le rapporte Czarniawska, l'idée de continuité dans le déroulement de la vie d'un individu est un élément fondamental de la perception de l'identité (1997, p. 48). Selon moi elle devait donc être problématisée et conceptualisée comme élément important du phénomène identitaire qui doit être saisi dans l'analyse.

Cette analyse a de plus permis de comprendre le processus de construction simultanée des identités individuelles, collectives et organisationnelles par les membres de la GRC, à travers la performance conjointe de narratifs de soi. En décrivant le fonctionnement de deux modèles de permanence dans le temps, la tradition et la mission de l'organisation, correspondant respectivement aux modèles du caractère et de la promesse de Ricoeur (1990), qui ont été identifiés dans les données, je démontre comment ces derniers permettent de réaliser la médiation entre les dimensions stabilité et changement de plusieurs identités en même temps, permettant ainsi de construire toutes ces identités au fil des interactions.

Ainsi, l'un des aspects principaux de cette recherche est de montrer comment les individus sont constamment engagés dans un processus de construction de leur identité

personnelle, d'identités collectives (auxquelles ils s'identifient ou non), ainsi que de l'identité de l'organisation. Ces identités et ces identifications sont très souvent construites simultanément à travers un processus collectif. Ce processus est mis en œuvre par la construction conjointe de narratifs mettant en scène les individus et l'organisation. Comme le dit Czarniawska :

« ...identities are performed in conversations. To be more exact, what we achieve in conversations is positioning vis-à-vis other people (Davies and Harré 1991), and against the background of a plot that is negotiated by those taking part in the conversation. Thus, the Self is produced, reproduced, and maintained in conversations, past and present. It is community-constituted. » (1997, p. 44-45).

Prenant cette posture au sérieux, j'ai montré comment la performance des identités est accomplie concrètement dans les conversations à travers la construction conjointe et l'interprétation de narratifs, à l'aide d'un cadre conceptuel inspiré de la philosophie narrative de Ricoeur (1990). Pour employer les concepts mis de l'avant dans cette thèse, je peux dire qu'il y a concrètement des configurations conjointes et des refigurations multiples accomplies par les protagonistes de la discussion, qui participent à la construction des identités en s'appropriant et en ré-interprétant pour eux-mêmes et pour les autres les narratifs ainsi construits. Ainsi, cette étude a permis de développer une typologie des modalités de la refiguration, en étudiant de près comment les narratifs sont construits et interprétés conjointement par les divers participants qui interviennent spontanément dans la discussion. C'est à travers ce processus que les identités individuelles, collectives et organisationnelles procèdent concrètement les unes des autres.

Dans un même ordre d'idées, cette étude démontre la complexité de la configuration et de la refiguration des narratifs effectuées par les policiers et les membres civils de la GRC, ce qui permet d'introduire des nuances et de préserver une apparence de consensus malgré les divergences d'opinion ou d'interprétation. J'ai aussi documenté l'importance du groupe comme lieu privilégié afin de gérer les tensions entre les identités individuelles, collectives et organisationnelles. L'énonciation, c'est-à-dire la performance contextuelle des narratifs, était donc tout aussi importante dans mon analyse que le contenu narratif lui-même.

Aussi, l'une des originalités de mon analyse se situe au niveau méthodologique. En effet, peu d'études en communication organisationnelles ou en gestion ont étudié la construction de l'identité à travers les discussions de groupes. La majorité des auteurs le font à travers des entrevues individuelles, ou grâce à l'analyse de textes (autobiographies, textes officiels, etc.). De plus, très peu d'études ont étudié de façon satisfaisante la construction conjointe des identités individuelles, collectives et organisationnelles. Souvent, une seule de ces identités est problématisée, les quelques tentatives de réconcilier deux de ces types d'identité ne le font pas aussi en profondeur que l'analyse réalisée ici (Gomes da Silva, 2010). Ma revue de littérature n'a rapporté aucune étude qui documente le processus de construction de ces trois types d'identités, et surtout pas de façon simultanée et concomitante. De plus, mon étude a permis d'approfondir et d'étudier sous un angle nouveau l'identité professionnelle, souvent abordée par des méthodes quantitatives, entre autres.

Qui plus est, cette analyse a également permis de démontrer de quelles façons les besoins personnels reliés à la définition de soi interviennent dans la construction de sens

conjointe, et aussi que la narration, à travers une dynamique complexe de configuration-refiguration, est un moyen privilégié de réaliser cette création de sens. De plus, tel qu'évoqué précédemment dans la discussion des résultats, cette étude a permis de voir l'accomplissement de la construction des identités comme étant quelque chose de *situé* dans un contexte, une situation précise. Autrement dit, il y a une référence ostensive qui influe sur la performance des identités et dont on doit tenir compte pour bien comprendre le phénomène. Par exemple, on a vu comment des nuances sont apportées pour exclure les gens présents à la discussion à une image généralisatrice ou un portrait-type; comment l'identification, à travers des manifestations de solidarité, est effectuée dans les interactions; comment des prises de position impulsives en faveur ou en défaveur de l'organisation sont négociées parmi les membres de l'organisation; comment les chercheurs participent également à la construction conjointe des identités; comment les émotions peuvent survenir de façon spontanée et influencer sur le déroulement de l'interaction et la construction des identités. Les manifestations émotionnelles spontanées sont ainsi partie prenante de la performance des narratifs identitaires, et ont un rôle à jouer dans le déroulement de la conversation en tant que telle, de même que sur les façons dont sont réalisées la configuration et la refiguration des narratifs.

De plus, cette étude a permis de montrer le rôle primordial des ensembles de significations, qui se développent à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation autour de questions controversées, dans l'élaboration conjointe des narratifs, en fournissant des répertoires de significations, d'images, de métaphores et de symboles qui interpellent les membres et leur permettent de créer du sens conjointement. Par exemple, dans le cas étudié ici, l'appellation « policier de bureau » ou « fonctionnaire » était souvent opposée

à l'idée d'un policier « sur la route » par divers membres de l'organisation, afin de décrire une certaine conception du travail de policier et d'en promouvoir une autre.

De plus, l'originalité de cette étude repose également sur le recours à un terrain généralement inaccessible. En effet, les organismes policiers sont d'ordinaire très réticents à s'ouvrir à des gens de l'extérieur. Il est donc très rare qu'une institution comme la GRC ouvre ses portes à des chercheurs universitaires et donne un accès si généreux à ses membres. Le milieu policier comme lieu d'étude pour étudier les enjeux identitaires s'est avéré particulièrement pertinent et intéressant, vu l'attachement particulier des membres envers leur profession et leur organisation, sans compter les nombreux défis rencontrés par l'organisation et ses membres lors des changements et bouleversements des dernières années.

Finalement, il serait légitime de se demander, à la lecture de ces résultats, quels autres avenues il serait possible d'emprunter afin de développer cette recherche. Par exemple, on pourrait se demander quels sont les enjeux de pouvoir qui influent sur le processus de construction des identités. Cela constituerait un premier angle d'approche possible pour développer l'étude de la constitution de l'identité à partir de mes données, recueillies dans un milieu où l'enjeu de pouvoir est central, étant donné la structure paramilitaire de l'organisation et son mode de fonctionnement particulier. Giroux (2001) affirme qu'il est important d'aborder les enjeux de pouvoir lorsqu'il est question d'identité, entre autres parce que toutes les personnes de l'organisation n'ont pas le même intérêt à promouvoir une image de l'organisation en particulier au détriment d'une autre. Cela s'est révélé de diverses manières et à plusieurs reprises dans l'ensemble de nos données. En ce qui concerne les employés cités dans mon analyse, l'image de l'organisation déployée par les

narratifs était souvent très négative. On a souvent dépeint la GRC dans les conversations de groupe comme étant marquée par l'immobilisme, l'inertie, et comme étant mal adaptée aux nouvelles générations, bref, comme n'accomplissant pas bien sa mission. Cette identité organisationnelle était mise en tension dialectique avec l'identité des policiers de diverses générations et de certaines catégories d'employés.

Par contre, il est à noter que je n'ai mobilisé dans ma recherche que des extraits tirés de discussions avec des employés de premier et de second échelon. Nous avons aussi fait des groupes de discussions avec des gestionnaires, mais je n'en ai pas retenus pour l'analyse, préférant plutôt me concentrer sur une diversité du point de vue des milieux desquels sont issus les policiers (détachement en région et sections du quartier général), ainsi qu'une diversité dans les catégories d'employés (policiers, membres civils, membres de la fonction publique), sans oublier une diversité au niveau générationnel. Par contre, élargir les données pour inclure des transcriptions des entrevues individuelles ou de groupes réalisées avec des gestionnaires de moyen et de haut niveau pourrait être fait dans une étude subséquente. Cela permettrait d'aborder un angle non étudié dans cette recherche, mais que le cadre théorique élaboré à partir de la théorie de l'identité narrative de Ricoeur permettrait de comprendre également, à savoir les enjeux de pouvoir en ce qui a trait au phénomène identitaire. Cela pourrait se traduire, par exemple, par une tendance des gestionnaires à « préserver » l'image de l'organisation dans les narratifs identitaires, et à atténuer la tension dialectique entre leur propre identité et celle de l'organisation, pensant celle-ci comme étant plutôt en adéquation avec l'identité de l'organisation (et sa mission, voire même sa tradition). Les modèles de permanence dans le temps seraient donc potentiellement autres, ou seraient négociés différemment, eu égard aux diverses identités

en jeu pour les membres de la gestion et de la haute gestion. Dans une telle étude on porterait également plus d'attention aux façons dont les possibilités d'être déployées et négociées dans les narratifs identitaires sont potentiellement influencées ou contraintes par les relations de pouvoir auxquelles sont soumis les sujets. Un écart important entre les perceptions des employés et des gestionnaires de la GRC à propos de la qualité des pratiques de gestion a déjà été relevée dans notre rapport (Robichaud et al., 2008, p. 27) ainsi que par Duxbury (2007, p. 86-90), ce qui laisse croire que les positions hiérarchiques occupées par les employés et les pouvoirs qu'ils possèdent ont un impact important sur leur perception de soi et de l'organisation. Ainsi, l'approche du pouvoir pourrait s'avérer une piste intéressante afin d'aller plus loin dans la compréhension de la construction concomitante des identités individuelle, collective et de l'organisation en lien avec leur dimension temporelle.

Un second angle non étudié qui se dessine en filigrane des analyses et qui pourrait constituer une ouverture possible dans le cadre d'une étude future serait celui des comportements identitaires dans le quotidien des organisations. Il s'agirait ici d'aller un peu plus loin avec la posture suggérée par Ricœur, lorsqu'il propose qu'il est possible de considérer l'action sensée comme un texte d'un point de vue analytique et théorique, étant donné leur similitude en ce qui a trait à certaines propriétés essentielles (Ricoeur, 1986, p. 205-236). Parmi ces propriétés, on remarque premièrement l'inscription, le fait de laisser une marque (Ricoeur, 1986, p. 213-216) imaginée ou concrète. Deuxièmement, une action peut avoir sa propre *agency*, son propre pouvoir d'action, autrement dit ses propres conséquences, qui vont au-delà des intentions de son auteur (Ricoeur, 1986, p. 216). Troisièmement, l'importance d'une action peut aller au-delà de sa pertinence

dans son contexte initial (Ricoeur, 1986, p. 219). L'action se prête donc à l'interprétation, et peut acquérir de nouvelles significations dans un autre contexte pour ceux qui la « lisent », tout comme un texte. Quatrièmement, pour Ricoeur, l'action n'a jamais qu'un seul sens situé, défini par le protagoniste. L'action se donne à être appropriée par autrui, elle favorise l'équivoque et convoque plusieurs lecteurs potentiels afin d'être « comprise » :

« [C]omme un texte, l'action humaine est une œuvre ouverte, dont la signification est « en suspens ». C'est parce qu'elle « ouvre » de nouvelles références et une pertinence nouvelle que les actes humains sont aussi en attente d'interprétations nouvelles décidant de leur signification. » (Ricoeur, 1986, p. 220).

Partant de cette posture, j'ai appliqué dans cette thèse la méthode d'analyse herméneutique des textes et des narratifs de soi à des discours produits en interaction, recueillis dans le cadre de discussions de groupe. Par contre, je pense qu'il serait aussi possible d'appliquer ce type d'analyse aux comportements et interactions du quotidien des membres de l'organisation, en considérant les actions comme des textes identitaires « lisibles » qui laissent une marque, ont leur propre pouvoir d'action qui peut dépasser son contexte initial, et se prêtent à plusieurs appropriation et interprétations différentes. L'aspect « enacté » du phénomène identitaire, soulevé et adressé de front par Wieland (2010), qui s'est intéressée aux pratiques situées de l'identité, pourrait être donc l'objet d'une étude qui s'inspirerait de ce qui a été proposé ici tant du point de vue théorique que méthodologique. D'un point de vue théorique, j'ai montré, à partir de Ricoeur, la nécessité de considérer non seulement le contenu narratif (textuel) des récits de soi et de l'organisation, mais aussi leur aspect performatif et contextuel. Tant l'énoncé que l'énonciation ont donc été pris en compte dans l'analyse, de façon successive mais aussi

conjointe. C'est également ce qu'a fait Wieland (Wieland, 2010, p. 509), mais en s'intéressant particulièrement aux pratiques du quotidien, par l'entremise d'une ethnographie participative. D'un point de vue méthodologique il s'agirait donc de retourner sur le terrain afin d'ajouter des observations *in situ* aux enregistrements audio des groupes de discussion, voire peut-être même de réaliser des entrevues supplémentaires en lien avec les observations réalisées. En ce qui concerne la collecte des données dont il est question dans cette thèse, mes collègues et moi avons pu observer de façon informelle le lieu de travail des membres de la GRC en marge des entrevues, mais notre visite dans le lieu de travail (détachements et sections du quartier général) constituait généralement un événement unique centré autour de la discussion de groupe.

Ainsi, le travail de problématisation, le cadre théorique, ainsi que les conclusions de cette thèse pavent la voie à de nouvelles recherches qui permettraient d'aller un peu plus loin dans la compréhension du phénomène identitaire dans les organisations. La construction conjointe et concomitante des diverses identités dans la narration ainsi que la dimension temporelle des identités sont des aspects qui s'inscrivent dans la complexité du phénomène de l'identité, qu'il importe d'étudier en profondeur en développant des approches théoriques innovatrices, étant donné la centralité de l'identité dans nos vies ainsi que dans celle des organisations. J'espère avoir apporté mon humble contribution en ce sens, grâce à cette thèse.

Bibliographie

- Ainsworth, S., & Hardy, C. (2004). Critical Discourse Analysis and Identity: Why Bother? *Critical Discourse Studies*, 1(2), 225-259.
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Alvesson, M. (2010). Self-Doubters, Strugglers, Storytellers, Surfers and Others: Images of Self-Identities in Organization Studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217.
- Armato, M., & Marsiglio, W. (2002). Self-Structure, Identity, and Commitment: Promise Keepers' Godly Man Project. *Symbolic Interaction*, 25(1), 41.
- Ashforth, B. E., & Tomiuk, M. A. (2000). Emotional labour and Authenticity. Dans S. Fineman (dir.), *Emotion in organizations*. London: Sage Publication.
- Boje, D., & Tyler, J. A. (2009). Story and Narrative Noticing: Workaholism Autoethnographies. *Journal of Business Ethics*, 84, 173-194.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management*, 38(4), 997-1035.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organization & Communication Research*. London: Sage.
- Brown, A. D. (2001). Organization Studies and Identity: Towards a Research Agenda. *Human Relations*, 54(1), 113-121.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, A. D., & Lewis, M. A. (2011). Identities, Discipline and Routines. *Organization Studies*, 32(7), 871-895.
- Brown, D. A. (2007). Une question de confiance. Rapport de l'enquêteur indépendant sur les allégations concernant les régimes de retraite et d'assurances de la GRC. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Brown, D. A., Black, L., Drouin, R., Inkster, N. D., & Murray, L. (2007). Rétablir la confiance. Rapport du Groupe de travail sur la gouvernance et le changement culturel à la GRC. Ottawa: Gouvernement du Canada.
- Bruner, J. S. (1991). The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18, 1-21.

- Burke, K. (1945). *A Grammar of Motives*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Burke, K. (1950). *A Rhetoric of Motives*. Berkely and Los Angeles: University of California Press.
- Butler, C. W., & Fitzgerald, R. (2010). Membership-in-action: Operative Identities in a Family Meal. *Journal of Pragmatics*, 42(9), 2462-2474.
- Butler, J. (1993). *Bodies that matter: on the discursive limits of "sex"*. New York: Routledge.
- Cheney, G. (1983a). On the Various and Changing Meanings of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, 50(4), 342-362.
- Cheney, G. (1983b). The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69(2), 143-158.
- Cheney, G. (1991). *Rhetoric in an Organizational Society. Managing Multiple Identities*. Columbia, S.C.: University of South Carolina Press.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication- Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Chreim, S. (2005). The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567-593.
- Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hope Hailey, V. (2009). Working Identities? Antagonistic Discursive Resources and Managerial Identity. *Human Relations*, 62(3), 323-352.
- Cooren, F., & Matte, F. (2010). Obama, Médecins Sans Frontières and the Measuring Stick. *Pragmatics & Society*, 1(1), 9-31.
- Corey, F. C. (1996). Personal Narratives and Young Men in Prison: Labeling the Outside Inside. *Western Journal of Communication*, 60(1), 57-75.
- Coupland, C., Brown, A. D., & Daniels, K. (2008). Saying it with Feeling: Analysing Speakable Emotions. *Human Relations*, 61(3), 327-352.
- Currie, G., Finn, R., & Martin, G. (2010). Role Transition and the Interaction of Relational and Social Identity: New Nursing Roles in the English NHS. *Organization Studies*, 31(07), 941-961.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of Individual and Organizational Identities. *Communication Yearbook*(17), 193-221.

- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the Organizations: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in Social Research*. Londres: Sage.
- Denissen, A. M. (2010). The Right Tools for the Job: Constructing Gender Meanings and Identities in the Male-dominated Building Trades. *Human Relations*, 63(7), 1051-1069.
- Descombes, V. (1979). *Le même et l'Autre. Quarante-cinq ans de philosophie française (1933-1978)*. Paris: Éditions de Minuit.
- Dorion, H. (2009). *L'étreinte des vents*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal.
- Down, S., & Reveley, J. (2009). Between Narration and Interaction: Situating First-line Supervisor Identity Work. *Human Relations*, 62(3), 379-401.
- Duxbury, L. (2007). The RCMP Yesterday, Today and Tomorrow. An Independent Report concerning Workplace Issues at the Royal Canadian Mounted Police.
- Elsbach, K. D. (2009). Identity Affirmation through Signature Style: A Study of Toy Car Designers. *Human Relations*, 62(7), 1041-1072.
- Fitch, K. L., & Foley, M. (2007). The Persuasive Nature of Emotion and the Cultural Nature of Feelings in Organizations. Dans F. Cooren (dir.), *Interacting and Organizing. Analyses of a Management Meeting*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Fitzgerald, R., & Housley, W. (2002). Identity, Categorization and Sequential Organization: the Sequential and Categorical Flow of Identity in a Radio Phone-in. *Discourse & Society*, 13(5), 579.
- Fletcher, C. (1996). "The 250lb Man in an Alley": Police Storytelling. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 36-42.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Gabriel, Y. (1995). The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 16(3), 477-501.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Gilbert, M. (2001). *L'identité narrative : Une reprise à partir de Freud de la pensée de Paul Ricoeur*. Genève: Labor et Fides.

- Giroux, N. (2001). *La gestion discursive des paradoxes de l'identité*. Communication présentée Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec.
- Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 159, 15-42.
- Gomes da Silva, J. R. (2010). La dynamique identitaire entre organisations et individus. *Revue française de gestion*, 203, 185-204.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing Creatives: Paradoxical Approaches to Identity Regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805.
- GRC. (2012). Site de la Gendarmerie royale du Canada. Repéré le 28 août 2012 à <http://www.rcmp-grc.gc.ca>
- Hatch, M. J., & Ehrlich, S. B. (1993). Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 14(4), 505-526.
- Hatch, M. J., & Shultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Howard, C., Tuffin, K., & Stephens, C. (2000). Unspeakable Emotion. *Journal of Language and Social Psychology*, 19(3), 295-314.
- Joas, H. (1999). *La créativité de l'agir*. Paris: Les éditions du cerf.
- Kidd, P. S., & Parshall, M. B. (2000). Getting the Focus and the Group: Enhancing Analytical Rigor in Focus Group Research. *Qualitative Health Research*, 10, 293-308.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the Edge of Identity: Boundary Dynamics at the Interface of Individual and Organizational Identities. *Human Relations*, 59, 1315-1341.
- Kundera, M. (1984). *L'insoutenable légèreté de l'être*. Paris: Gallimard.
- Ladegaard, H. J. (2011). Stereotypes and the Discursive Accomplishment of Intergroup Differentiation: Talking about 'The Other' in a Global Business Organization. *Pragmatics*, 21(1), 85-109.
- Lafférière, D. (2009). *L'énigme du retour*. Montréal: Boréal.

- Lennox Terrion, J., & Ashforth, B. E. (2002). From 'I' to 'we': The Role of Putdown Humor and Identity in the Development of a Temporary Group. *Human Relations*, 55(1), 55-88.
- Lucas, K., & Steimel, S. J. (2009). Creating and Responding to the Gen(d)eralized Other: Women Miners' Community-Constructed Identities. *Women's Studies in Communication*, 32(3), 320-347.
- Maillet, A. (2010). *Fais confiance à la mer, elle te portera*. Montréal: Leméac.
- Maoz, I., Steinberg, S., Bar-On, D., & Fakheheldeen, M. (2002). The Dialogue between the "Self" and the "Other": A Process Analysis of Palestinian-Jewish Encounters in Israel. *Human Relations*, 55(8), 931-962.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Québec: G. Morin Ed.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.
- Nothomb, A. (1999). *Stupeur et tremblements*. Paris: Albin Michel.
- Nothomb, A. (2007). *Ni d'Ève ni d'Adam*. Paris: Albin Michel.
- Pennac, D. (2012). *Journal d'un corps*. Paris: Gallimard.
- Pepper, G. L., & Larson, G. S. (2006). Cultural Identity Tensions in a Post-Acquisition Organization. *Journal of Applied Communication Research*, 34(1), 49-71.
- Piovano, D. H. (1986). *From Epistemology to Ontology: the Hermeneutic circle of Difference and Identity in the Thought of Paul Ricoeur*. (The University of Strathclyde Glasgow).
- Putnam, L. L. (2007). Contradictions in the Metatalk About Feelings in *Corporation: After Mr. Sam*. Dans F. Cooren (dir.), *Interacting and Organizing. Analyses of a Management Meeting*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Ran, B., & Duimering, P. R. (2007). Imaging the Organization: Language Use in Organizational Identity Claims. *Journal of Business & Technical Communication*, 21(2), 155-187.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, Organizations and Research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188.
- Ricoeur, P. (1975). *La métaphore vive*. Seuil.

- Ricoeur, P. (1984). *Temps et récit 1. L'intrigue et le récit historique*. Paris: Éditions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1986). *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*. Paris: Éditions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris: Éditions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1995). *Oneself as Another*. Chicago: University of Chicago Press.
- Robichaud, D., Benoît-Barné, C., & Basque, J. (2008). Rebâtir les ponts. Rapport de consultation des employés et dirigeants de la Gendarmerie royale du Canada – Division C: Groupe de recherche langage, organisation et gouvernance, Université de Montréal.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The Metaconversation: The Recursive Property of Language as a Key to Organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617-634.
- Rorty, R. (1989). *Contingency, Irony and Solidarity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sacks, H., Schegloff, E. A., & Jefferson, G. (1974). A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. *Language*, 50(4), 696-735.
- Scott, C. R. (2007). Communication and Social Identity Theory: Existing and Potential Connections in Organizational Identification Research. *Communication Studies*, 58(2), 123-138.
- Scott, C. R., Corman, S. R., & Cheney, G. (1998). Development of a Structural Model of Identification in the Organization. *Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Scott, C. W., & Trethewey, A. (2008). Organizational Discourse and the Appraisal of Occupational Hazards: Interpretive Repertoires, Heedful Interrelating, and Identity at Work. *Journal of Applied Communication Research*, 36(3), 298-317.
- Sheridan, A. (1980). *Discours, sexualité et pouvoir. Initiation à Michel Foucault*. Belgique: Pierre Mardaga.
- Sillince, J. A. A., & Brown, A. D. (2009). Multiple Organizational Identities and Legitimacy: The Rhetoric of Police Websites. *Human Relations*, 2(3), 1829-1856.
- Silva, D., & Sias, P. M. (2010). Connection, Restructuring, and Buffering: How Groups Link Individuals and Organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 38(2), 145-166.

- Smith, R. R., & Windes, R. R. (1997). The Progay and Antigay Issue Culture: Interpretation, Influence and Dissent. *Quarterly Journal of Speech*, 83(1), 28-48.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Taïeb, O., Revah-Lévy, A., Baubet, T., & Moro, M. R. (2005). Les histoires de toxicomanes: intérêt de la notion d'identité narrative de Ricoeur dans les addictions. *L'évolution psychiatrique*, 70(4).
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The Emergent Organization. Communication as Its Site and Surface*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Teichert, D. (2004). Narrative, Identity and the Self. *Journal of Consciousness Studies*, 11(10-11), 175-191.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. New York: The Falmer Press.
- Tracy, K. (2007). Feeling-Limned Talk: Conduct Ideals in the Steinberg Succession Meeting. Dans F. Cooren (dir.), *Interacting and Organizing. Analyses of a Management Meeting*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Van Dijk, T. A. (Dir.). (1997). *Discourse as Social Interaction* (Vol. 2). London: Sage Publications.
- Van Knippenberg, D., & Sleenbos, E. (2006). Organizational Identification versus Organisational Commitment: Self-definition, Social Exchange, and Job Attitudes. *Journal of Organizationnal Behavior*, 25, 571-584.
- Wamucii, P. (2011). Walking the Extra Mile: Navigating Slum Identities Through Social Activism in Mathare, Kenya. *Howard Journal of Communications*, 22(2), 183-199.
- Warr, D. J. (2005). "It was fun... but we don't usually talk about these things": Analyzing Sociable Interaction in Focus Groups. *Qualitative Inquiry*, 11, 200-225.
- Watson, T. J. (2009). Narrative, Life Story and Manager Identity: A Case Study in Autobiographical Identity Work. *Human Relations*, 62(3), 425-452.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*(50), 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Wieland, S. M. B. (2010). Ideal Selves as Resources for the Situated Practice of Identity. *Management Communication Quarterly*, 24, 503-528.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating Identities. *Human Relations*, 62(3), 299-322.

Annexe 1

Voici les grades de la GRC, en ordre hiérarchique décroissant.

Officiers :

Commissaire

Sous-commissaire

Commissaire adjoint

Surintendant principal

Surintendant

Inspecteur

Sous-officiers :

Sergent-major du corps

Sergent-major

Sergent-major d'état-major

Sergent d'état-major

Sergent

Caporal

Gendarmes

Source : Brown, 2007

Annexe 2

Conventions de transcription utilisées :

Deux points : ou ::	Allongement du son
Souligné <u> </u>	Insistance sur le propos
Double parenthèse (())	Commentaire du transcripateur
Crochets []	Substitution du mot véritable par un pseudonyme
Trait d'union à la fin d'un son-	Le participant s'est interrompu ou a été interrompu
Trait d'union à la fin d'une ligne et au début de la suivante du même intervenant-	Même tour de parole qui se continue
Point(s) entre parenthèses (.) (..)	Pause, une seconde par point
Crochets superposés [[Indique que des participants parlent en même temps
Mot entre parenthèse (mot)	Mot dont la compréhension est incertaine